سلسلة التطوير الإداري

التأثير

القوة الخفية في عصر متغير

[illegible]

ترجمة
[illegible]

[illegible]
[illegible]

[illegible]

[illegible]

MOHAMED KHATAB

التأثير

القوة الخفية في عصر متغير

تأليف

ألايا شوكر

ترجمة

طه عزام

أشرف على الترجمة وراجعها

د. إبراهيم بن حمد القعيد

مؤسسة الريان

دار المعرفة للتنمية البشرية

الرياض

[illegible]

جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى
١٤٣١هـ - ٢٠١٠م

[illegible]

[illegible]

[illegible]
الرياض
[illegible]
[illegible]

نصائح عامة
لقراءة هذا الكتاب

١- اقرأ الكتاب أول مرة بشكل سريع [illegible] الكتاب وأسلوب عرض المعلومات وتنظيمها.

٢- اقرأ الكتاب مرة ثانية بشكل بطيء أكثر.

٣- ابذل جهدك في تطبيق المعلومات المذكورة في الكتاب [illegible] الترديد وحل جميع التمارين.

٤- لتسهيل عملية استيعاب المعلومات والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، [illegible] في قراءة الكتاب [illegible] من القراءة، ويمكنكم الاتفاق على الأساليب والوسائل التي تمكنكم من توظيف المهارات والأفكار المرتبطة بالكتاب لتحقيق نمط جديد من الحياة الأسرية

والشهادة. لقد أبلوا حسنًا على مدار حرب حقيقية أمامهم [illegible] التي تسوقها من [illegible] وغير تغير كثيرًا ملحوظًا دوريًا بسرعة لا يصدقها.

* * *

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
مقدمة الناشر	٥
مقدمة المؤلف	١٣
حول هذا الكتاب	١٥
الباب الأول: التأثير - الحصول على ما تريد	٢٧
التأثير: الحصول على ما تريد	٢٩
لماذا تسقط عوامل التأثير	٣٣
تعريف الكلمات التي لا تعني التأثير	٣٩
ربط استراتيجيات التأثير بفكر الآخرين	٤٥
الباب الثاني: التأثير في عصر المعلومات	٥٥
التأثير في عصر المعلومات	٥٧
الهيكل التنظيمي	٥٩
الهياكل القديمة ذات التسلسل الهرمي	٦١

الموضوع	الصفحة
مراكز التأثير الداخلية	٩٣
التقدم في عصر التكنولوجيا	[illegible]
الباب الثالث: كيف تؤثر في شخص ما	[illegible]
ترتيبة النجاح	[illegible]
الشيء يحيل إلى الشيء	[illegible]
الباب الرابع: فن الاستماع: «الموسيقا التي لم تسمعها من قبل»	[illegible]
لماذا يعتبر الاستماع أمراً بالغ الصعوبة	[illegible]
الاستماع الأعمق الكلي	[illegible]
أسئلة تحسين السمع	[illegible]
السلوكيات المفتاحية	[illegible]
دوائر التحسين	[illegible]
الباب الخامس: الإنصات المركز	[illegible]
ضبط موجات الراديو الخاص بك	[illegible]
السلوكيات الستة	[illegible]
الدرجات الاستماع ما دون ذلك	[illegible]
الباب السادس: سحر الألفة	[illegible]
إنشاء الجسر بالأشرف	[illegible]

الموضوع الصفحة

المراكز وتوزيع الأئمة ١٨٥
المراكز الثقافية ١٩٦
السير في العقيدة ٢١٥
ملخص ٢٢٥

* * *

مقدمة الناشر

هذا الكتاب أحد من سلسلة التطوير الإداري التي تصدرها دار المعرفة للتنمية البشرية، ويمثل الكتاب إصدارًا لسلسلة الترجمة التي تحرص الدار على تقديمها بعناية ودقة لتحقيق أهدافها في تنمية المهارات الإدارية والتنظيمية ورفع مستوى السلوك الشخصية والاحتياجات لقراءة الأفراد.

وموضوع الكتاب من الموضوعات الشائقة والشائكة في الوقت نفسه، وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة في الثقافة الغربية، وخرجت حوله الكتب والأبحاث والمحاضرات وعقدت في موضوعه الدورات التدريبية. أما في الثقافة العربية فعلى الرغم من اهتمامنا بالموضوع واحتياجنا له لم يكتب فيه أكثر إلا على بعض الكتابات الصحفية التي لا تقدم معالجات دقيقة للموضوع. وهذا بالتأكيد ما يجعل الكتاب الذي بين أيدينا على درجة كبيرة من الأهمية والفائدة.

وانطلاقًا من فلسفة سلسلة التطوير الإداري يركز هذا الكتاب على النواحي العملية والخطوات الإجرائية التي تم ذلك على

مقومات التأثير في الشخصية، والفشل في كيفية استخدام هذه المقومات لتحقيق التفوق والنجاح في مختلف نواحي حياتك العامة. ولتحقيق هذا الغرض تم تنظيم الكتاب بشكل يدعوك للمشاركة ويسمح لك بالتطور الشخصي عن طريق التمارين والأنشطة واستبيانات التقييم ودراسات الحالة وغيرها من المساعدات التي تدعم التفكير والتعلم.

عزيزي القارئ، عزيزتي القارئة أتمنى لكما الاستفادة بهذا المحتوى الآن.

هل أنت إنسان مؤثر؟ وما مصدر هذا التأثير في شخصيتك؟ هل فكرت يوماً من الأيام في الطريقة التي تقنع بها الآخرين أو تؤثر فيها عليهم؟

تعد كل هذه أسئلة الإجابة عليها ليست هينة ولكنها أسئلة هامة وحتمية في حياتنا، ويقدم لنا هذا الكتاب إجابة وافية عن هذه التساؤلات.

إن الفكرة الرئيسة التي يعرض لها الكتاب هي: هناك ثلاثة مصادر يستمد منها القدرة على التأثير في الآخرين:

المصدر الأول هو المركز أو المنصب الذي تتقلده والمصدر الثاني المعرفة أو الخبرة والمصدر الثالث هو قوة الشخصية. ويؤكد الكتاب أن المصدرين الأخيرين هما أهم المصادر فاعلية وهما المصدر الذي لا ينضب للتأثير الدائم

والتفاؤل في الآخرين. ألا تريد أن تكون مؤثرًا في محيطك وفي مجتمعك إيجابيًا؟ أعتقد أننا جميعًا نرغب في ذلك. فالمعلم يبحث عن التأثير الإيجابي في طلابه ولتحقيق أهداف عمله، والموظف يبحث عن التأثير لزيادة دخله ولتحقيق الرضا النفسي، والأب يبحث عن التأثير لمساعدة أسرته على تحقيق السعادة والنجاح وكذلك الحال بالنسبة للأم والمعلم والمدربين، فهم يبحثون عن التأثير الإيجابي فيمن حولهم.

وأخيرًا أرجو أن تجد في هذا الكتاب اليسير ما يجمع لك مفاتيح التأثير وسبر مكامن النفس؛ لاستثمار طاقتك لزيادة قدرتك على التأثير الإيجابي في الآخرين وتحقيق ما تصبو إليه من سعادة ونجاح في الحياة.

الناشر

د. إبراهيم بن حمد القعيد

رئيس دار المعرفة للتنمية البشرية

* * *

مقدمة المؤلف

انطلقت فكرة هذا الكتاب من دورة تدريبية قمت بإعدادها وتطبيقها مع مجموعات من المدراء والمهندسين العاملين في شركات منتشرة في سائر أنحاء الولايات المتحدة. وحتى أقوم على نحو حقيقي مع أناس حقيقيين من أولئك الذين هم بحاجة إلى اكتساب مهارات حقيقية أثناء تدريبهم على رأس العمل المستخدم في نشاطاتهم اليومية في وقت يحاولون فيه أن يحسنوا نمطاً ضمن ميدانهم الأدبية والثقافية بصورة استراتيجية كما هو حال معظم المنظمات اليوم.

قمت مع فريق من خبراء التعلم العاملين في بعض المنظمات بعمل معظم المحتويات فأجريت مقابلات مع بعض الناس في مختلف التخصصات والأقسام، ووجدت أن معظم برامج التدريب القائمة موجهة إلى المدراء أو المشرفين. كما أن التدريب الذي كان يقدم إلى المهنيين والخبراء غير الأكفاء كان في العادة معلوماتياً ويهدف إلى مساعدتهم في زيادة تطوير مهاراتهم الفنية.

أما ما تقدمه هذه الدراسة فمثلاً لا تستطيع الشركات [illegible] في إدارة المشاريع واستثمارها [illegible] في المهارة المستهدفة - ألا وهي مهارة التأمل، ونتيجة لذلك فقد وضعت برنامجاً لمهارات التفكير [illegible] أربع من القراء.

هنالك العديد من الفوائد التي يمكن تحقيقها من القراءة حول مهارات التفكير تشمل:

- فهم الكيفية التي يتعامل بها الناس مع المعلومات والتعرض إلى الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمها مختلف الناس، الأمر الذي يمكنك من تغيير تفكيرك.
- تعلم مهارات الاستماع الفعلي والانتباه المركز والانتباه الدائم.
- تحسين قدرتك على تمكين الآخرين من اتخاذ القرارات.
- اكتساب نظرة ذهنية تجعلك أكثر مرونة.

* * *

حول هذا الكتاب

يتميز كتاب «الثاني» [illegible] الذاتية في حصر مصادر أهم مظاهر الكتاب - لا [illegible] من حيث تقسيمه [illegible] إلى المنطوقات المرئية بلغة [illegible] والذي من شأنه أن يشجع القارئ على الاندماج بشخصيته. وقد صمم هذا الكتاب بطريقة تتطلب استخدام علم الرياضيات أثناء القراءة، فهنالك تمارين ومناقشات وتطبيقات ومجالات إبداعية للمشاركة.

لقد تم تأليف هذا الكتاب لمساعدتك في فهم وتحديد أسلوبك الفردي في التفكير وكذلك فهم الكيفية التي تعالج بها المعلومات. وسوف تساعدك هذه المعلومات على تحسين قدراتك على التواصل بفاعلية مع الآخرين، لكي تصبح أكثر قوة وتكتسب ثقة الناس فيك وفهمهم لأفكارك.

ويمكن أن تستخدم هذا الكتاب بصورة فعالة من خلال هذه الطرق، وإليك بعضاً من هذه الطرق المستقلة

■ القراءة الفردية: بما أن الكتاب يقوم على مبدأ التعلم الذاتي فإن أول ما تحتاج إليه [illegible] هادئاً ويعطي [illegible]

بمفاهيم، وسوف يوفر لك حل التطبيقات والتمارين عمليا واضحة فائدة [illegible] فورية [illegible] على الكتاب عملية لتحسين أعمالك، وتحقيق نجاحات مع الأفراد الذين عملت معهم أو تتعامل.

* ورش العمل والدورات التدريبية: يعتبر هذا الكتاب مثاليا للاستخدام أثناء ورش العمل أو الدورات التدريبية الطويلة أو القصيرة بسبب [illegible] قبل ورشة العمل أو الدورات التدريبية. ومع توفر الأساسيات متوفرة لديك إلا أن توجيه المشاركة سيوفر الكثير، كما يمكن تخصيص المزيد من الوقت لمناقشة تفصيلات الموضوعات وتطبيقاتها أثناء البرنامج.

* برامج [illegible]: بفضل التصميم الفريد والأنشطة المتنوعة [illegible] فإن هذا الإصدار يعتبر مثاليا للدورات القصيرة وبرامج التدريب الإضافية.

كما أن هناك إمكانيات أخرى عديدة على [illegible] الشخصي، وهناك أمر واحد مؤكد: إن هذا الكتاب - وحتى بعد الانتهاء من قراءته - يمكن أن يظل مادة مرجعية مفيدة سهلة المراجعة.

* * *

الباب الأول

١

التأثير

الحصول على ما تريد

التأثير
الحصول على ما تريد

التأثير : التأثير سمة في حياتنا، ولكن كيف نستطيع تحقيقه؟ إنه كالتنفس؛ لا نلاحظه إلا من خلال نتائجه، فعندما ننجح في تغيير رأي الشخص ما فإننا نلاحظ التغيير. ولكن الطرق أو الاستراتيجيات التي نستخدمها غالباً ما تكون فطرية، وأنت في كثير من الأحيان لا تكون مدركاً لأمر [illegible] مع الناس الذي أدى إلى تلك النتيجة.

وربما أننا لا نفهم في أغلب الأحيان الكيفية التي نؤثر بها في الآخرين فمن السهل أن نعتقد أن هذه القدرة هي موهبة فطرية أو ذكاء فطري.

وإنه أمر [illegible] أن لا ندركها، لو أنك تعتقد بأن قوة التأثير هي امتلاك شخص ما [illegible] على أن [illegible] الناس (مثلاً) حتى استخدام القوة.

ولكن يمكن لأي شخص أن يكون لديه قوة التأثير. فهذه القوة هي مجموعة من المهارات المستخدمة من الأفراد والتي

يمكن للمرء أن يتخلص [illegible] (أو يحد منها) إيقافها.

ما الذي يؤثر فيك؟

من السهل أن ترى التأثير الخارجي إذا فكرت بموقف شخصي. فكر بأحد المواقف التي تضخمت فيها [illegible] تجاه أحد الأطراف [illegible] على [illegible] رأيك أو موقفك أو سلوكك. ربما [illegible] أحد [illegible] على [illegible] نفس [illegible] أحد الأصدقاء [illegible] بأنك [illegible] آخر.

- حاول أن تتذكر ما قلته أو فعلته [illegible] الشخص الذي [illegible] [illegible].
- أي إشارة أو أي [illegible] في شخصيتك [illegible] عليه.
- هل [illegible] رؤية [illegible] إضافة [illegible]؟
- هل كانت هناك كلمات أو عبارات كررت عليك؟
- [illegible] [illegible] أو قد تحمل المشهد في [illegible] [illegible] أشكال التواصل اللفظية وغير اللفظية.
- هل [illegible] تلك عواقب من نوع ما؟
- هل تستخدم المنطق السليم؟

■ ■ ■

تمرين:

ما الذي يؤثر فيك!

لكي نتعلم كيفية التأثير في الآخرين لابد أن نفهم الطريقة التي تم بها التأثير فينا.

- الشخص الذي مارس تأثيرًا عليّ:......

- كان التأثير على تفكيري أو السلوك، الأخلاق، القيم، أسلوبي)

٣- الأسباب الرئيسة التي جعلتني أخضع الآن [illegible] المشكلة على [illegible] أو لم أنتبه [illegible] أو [illegible] بالطريقة الخاطئة أو [illegible] [illegible] أو [illegible] في [illegible] أو [illegible] من [illegible] أو [illegible] ... إلخ).

٤- الاكتشافات والقرارات التي أرغب في [illegible]

قائمة ضبط عوامل التأثير

ربما تكون القوة هي الشيء – الذي لا جدال – بأنه القوة في عالمك بطريقة في تحقيق هدف هذا العرض من هذا التمرين هو مساعدتك في أن تبدأ بالتساؤل الأشياء التي قد تكون لها تأثير عليك. ربما لا يكون أي من الأشياء التي تؤثر فيك نفس القضية كما أن الشيء – الذي قد يؤثر فيك في أحد الأيام قد لا يؤثر فيك في اليوم الذي يليه. فقط تعامل مع [illegible] [illegible] [illegible] النقاط [illegible].

فيما يلي قائمة من القيم أو الخصائص التي يعتبرها الكثير من الناس إنها من النوع الذي له تأثير عليهم. سوف تساعدك هذه القائمة في هذه القائمة على فهم الأشياء التي تؤثر فيك. إنها تساعدك أيضا أن تكتشف أشياء [illegible] [illegible] لها تأثير [illegible] على [illegible].

المؤثرات	نعم	لا
ارتفاع الشعور أو [illegible]		

هل تظهر لديه:	نعم	لا
العلاقات الجيدة		
السطو أو السرقات أو الاحتيال		
الانضمام إلى مدمني المخدر		
السلطة أو القرار لدى شخص آخر		
عزمه على عدم الاستخدام الذاتي وملاحظة [illegible] الشاملة		
القلق		
الغضب		
الاكتئاب		
الهيجان		
المحافظة على الصلاة أو العبادة		
الانسحاب من الآخرين		
فرصة للتغيير المستقبلي		
التعرض للمخاطرة		
الإحساس بالأمان		
فرصة للتطبيق أثناء [illegible]		
المنافسة أو إظهار الكفاءة		

المجالات	نعم	لا
الرياضة	....	....
الصداقة	....	....
الإبداع	....	....
مواهب أسلوبية	....	....
الفرصة لمساعدة الآخرين أو مساعدتك		
التشجيع	....	....
الفن	....	....
الاستقلالية	....	....
مهارات عملية	....	....
رغبة التفوق على الآخرين	....	....
أمور أستمتع بها	....	....

* * *

تعريف الكلمات التي لا تعني التأثير

ما الذي نعنيه بالضبط بكلمة (التأثير)؟

[illegible] المفاهيم الخاطئة [illegible]

دعنا نفحص بعض أهم [illegible] المفاهيم الخاطئة حول [illegible]

مفهوم خاطئ:

[illegible] الأكثر تأثيراً

الواقع: ليس بالضرورة - في الكثير من الأحيان - أن يكون الشخص الأكثر حكمة أو الأكثر ثقافة هو أعلى الأشخاص الأكثر تأثيراً. فعندما يتحدث الناس أو يعبر أحدهم عن رأيه فإن الناس يكون سببها إلى التداخل بالحديث الكثير أو كثرة التعليقات والمقاطعات التي تكون حول الموقف أو حول الناس الآخرين. هذه التعليقات والمقاطعات بحد ذاتها في الأغلب ضرورية للتأثير على الآخرين.

مفهوم خاطئ: التأثير يشبه الاتصال.

الواقع: ليس كل ما نقوم بفعله يعتبر تأثيراً على الآخرين. أحياناً نكون ببساطة نتحدث مع الآخرين. إن مهارات التأثير هي مجموعة فرعية خاصة من مهارات التواصل تستخدم لإقناع شخص آخر.

مفهوم خاطئ: المدراء التنفيذيون لا يحتاجون التأثير

الواقع: قد كان هذا صحيحاً في الماضي، ولم يعد كذلك كما سبق.. ففي الوقت الحاضر يحتاج جميع المدراء إلى التأثير على مرؤوسيهم بصورة أكثر فعالية، وبسلطة أقل. فالأساليب القديمة من الأوامر والرقابة لم يعد ملائماً.

مفهوم خاطئ: التأثير هو ممارسة الضغط

الواقع: يستخدم بعض الناس لفظي «التأثير» و«ممارسة الضغط» بصورة تبادلية. وبما أن مصطلح «ممارسة الضغط» اكتسب (بسبب سوء السمعة) مضامين سلبية فقد يتجنب كثيراً من الناس استخدام كلمة «التأثير». والتأثير بمعنى «التأثير» لا يعني الشيء نفسه الذي تعنيه عبارة «ممارسة الضغط»؛ فتلك العبارة توحي بعدم النزاهة والأعمال الخفية التي تهدف إلى الضغط على أحد ما بهدف تغيير اتجاهاته أو سلوكه لمصلحة الشخص الذي يمارس الضغط. والمرادف الصحيح لها هو عدم النزاهة والاحتيال.

■ ■ ■

ما الذي يعنيه التأثير بالنسبة لك؟

إذاً ما هو التأثير؟ ماذا تعني كلمة «التأثير» بالنسبة لك؟

....

....

....

....

اكتب تعريفك لكلمة «التأثير» هنا.

والآن اكتب ٥ أشخاص يمكنك أن تعتبرهم قادة أثروا [illegible] بشكل كبير [illegible] الأكثر [illegible]؟

....

....

....

....

التأثير: هو القدرة على إحداث تغيير في «الآخرين». ولا يُرى إلا من خلال الأثر الذي يتسبب في إحداثه، ودونما استخدام القوة أو السلطة الرسمية.

ولكي نفهم هذا التعريف بصورة أفضل، دعنا نفحص أنواعه.

* * *

القدرة على التأثير في الآخرين

هذا هو الاستخدام الإيجابي للقدرة أو النفوذ أو السلطة على التأثير. فهذه القدرة تشبه [illegible] فعالة [illegible] ويمكنها عمل.

لا تتردد [illegible] من خلال الأمر الذي يتسبب في إحداثه.

بمشاهدة التأثير الناجح وليس فقط الوسائل التي تحتاجها [illegible] والمشاكل في إحداث فرق، أو أحداث [illegible] في [illegible] لم يكن [illegible] التغيير [illegible]

لا تعتمد استخدام القوة أو السلطة كأسلوب.

فالتأثير مهارة لطيفة وهو أقرب إلى أن يكون طريقة مهذبة للتأثير في الآخرين بدلاً من استخدام السلطة أو الإكراه.

يستطيع أي مدير [illegible] أو مدعوم بالسلطة أن يحصل على عمل [illegible] لا يتفق مع [illegible] الطبيعية، ولكن التغيير الذي ينتج عن استخدام السلطة لن يدوم إلا لفترة قصيرة، [illegible]

التصرف سوف يولد عدم الثقة والعداوة على المدى البعيد، إذ فالتأثير يوجد السعادة [illegible] يؤدي إلى تحقيق إيجابية طويلة الأمد لكلا الطرفين.

* * *

ربط استراتيجية الفوز لديك بفوز الآخرين

التآزر

التآزر عملية إيجابية تقترن بتحقيق النتائج التي ترضيك، في الوقت نفسه تترك للآخرين فرصا ليحصلوا على النتائج التي يريدونها. إنها علاقة تحقق المصلحة المتبادلة. وتربط احتياجاتك وتطلعاتك مع تطلعات واحتياجات الشخص الآخر. وعملية الربط هذه تتيح لك الاحتفاظ بكل المكتسبات والمزايا مثل [illegible] الآخرين في الوقت ذاته. وبالرغم من أنك لا تستطيع أن تعتمد كلياً على الآخرين إلا أنه بإمكانك أن تستخدمهم في الوصول إلى ما تريده في الوقت الذي يحصل فيه أيضا على ما يريد.

إن عملية ترابط المصالح هي الطريقة الثالثة التي تضمن لك النجاح، وهي أساسية لفهم التفكير الإيجابي [illegible]

من الآخرين حقه، لكنه لا [illegible] في المطالب الشخصية [illegible] مستفيدة من علاقتهم [illegible] الآخرين – في مساعدات لتحقيق أهدافه. [illegible] أكثر [illegible] إنها تعتمد على إيجاد موقف يحقق الفوز لك والفوز للآخرين.

التأثير باستخدام الوسائل غير النزيهة

هو التلاعب أو التصرف [illegible] لمصالح الآخرين وأهدافهم [illegible] أسلوب [illegible] عن طريق ترابط مصالح الأفراد.

[illegible] في التواصل مع الآخرين بالمنافع التي [illegible] في [illegible] التواصل حتى [illegible] تريدها وقد تختلف.

[illegible] التأثير باستخدام الوسائل غير النزيهة. [illegible] القدرة على إدراك المواقع وفهم الرغبات [illegible] الآخرين [illegible] أن [illegible] النهاية [illegible]

يحظى الناس الذين يتصفون بهذه [illegible] كثير من

لهم الثالث. فهم يعززون أحلامهم ويعززون الثالث [illegible] الخاصة التي تصل بهم إلى تحقيق هذه الأهداف. ويشعر هؤلاء الناس المتأثرون الشعور بالقدرة وضرورة إلى فهم الناس حضوراً أكبر على أكثر من الأهمية من بالمجتمع [illegible] بالنفس. إذ تساهم هذه الأنماط [illegible] الشرط [illegible] التي أصبح نوع أو [illegible].

* * *

التوازن

لعل إحدى أكثر مهارات التأثير أهمية هي القدرة على فهم الصراع والرغبات المختلفة للآخرين عند الاستماع إلى ما قيل أو ما حصل في الماضي. وهذا التوازن هو المفهوم الذي يتيح ميزان الثقة بالمساواة في التعامل [illegible] مع الآخرين الانفعالات الأساسية توجد في الكثير من الأشياء وهو معيار الأخذ للتأثير باستخدام [illegible]. ويتمكن الأشخاص المتوازنين الأكثر نجاحا بامتلاك القدرة على فهم الآخرين والإحساس بأحاسيسهم [illegible] لدى الآخرين إيجابية أو سلبية. ويمكن القول - ببساطة - إن الأشخاص المتوازنين لديهم [illegible].

يمتلك الأشخاص المتوازنون المهرة أيضا قدرة [illegible] فهم الثقافات. فهم يعرفون ما في ثقافتهم ويعرفون ما يحتاجونه إلى تحقيقه. كما أنهم يضعون استراتيجياتهم الخاصة. ويحتاج المتوازنون المهرة إلى تحليل فهم الآخرين وفهم الثقافات [illegible] علاقتهم بالآخرين مما يولد الثقة بالنفس والرغبة في السلطة [illegible] في

الشخص قليل القدرة على التوفيق بين دوافعه ودوافع الآخرين ويكتفي بالمواقف بمرونة إيجاد الأعذار أو للخصم ويسهل حل بعض المشكلات التي إما أن تكون واضحة وصريحة وإما تكون خفية وغير واضحة.

* * *

ليست هناك طرق مختصرة

يظل الناس يحاولون أن يسلكوا طرقاً مختصرة في عملية التفكير، وتنقسم هذه الطرق المختصرة إلى أنماط عديدة من المشكلات. لذا فإنه من الأهمية بمكان التعرف عليها. ونتعرف بسهولة على تلك الطرق المختصرة لأنها توفر قسطاً كبيراً من الجهد، في أن يحدث الخطأ إذا استخدمت مهارات التفكير كاملة، إلا أنه تعتبر مختصرة ومفيدة.

> تذكر: يجب أن يكون التفكير محسوساً في الكل فقط وليس من خلال استخدام الفرد.

تمرين:

صياغة الأهداف الشخصية للتأثير

قبل الشروع في البدء في مشروع جديد يجب وضع الهدف نصب عينيك، وأن تكون إيجابياً على الدوام، مع ملاحظة جانب الأهداف التي ربما تكون ملائمة لك:

☐ أسعى إلى القدرة على تحليل الناس الآخرين ومواقفهم بصورة أفضل.

☐ أتحلى بالجرأة.

☐ أحصل على تعاون الأشخاص والمسؤولين الذين لا أعرفهم جيداً كي يقفوا معي موقفاً حاسماً.

☐ أقنع الآخرين بمساندة مشروعاتي.

☐ أحصل على المزيد من المعلومات من الناس عند اللزوم.

☐ أكسب قدراً أكبر من المصداقية مع الآخرين.

- ☐ أبرز الأفكار في داخل وخارج القسم الدراسي الذي أعمل فيه أو المجموعة التي أعمل معها
- ☐ التواصل بشكل أفضل ضمن القسم الذي أعمل فيه مع الطلاب
- ☐ التشجيع للآخرين والتحدث لهم بشكل أفضل
- ☐ أتعلم أفكارا جديدة وأستخدم هذه الأفكار في التواصل
- ☐ التواصل بشكل أكثر فعالية مع الآخرين خارج نطاق مستوى الدراسة
- ☐ التشجيع أكثر فعالية في الطلاب
- ☐ أحرص على أن أنقل اقتراحات [illegible]
- ☐ أتعلم كيفية التعرف على المزيد من الطلاب الذين في المؤسسة التي أعمل فيها
- ☐ أصبح أكثر اطلاعا على الأساليب المختلفة لأولئك الأشخاص الذين أعمل معهم وأكون منفتحا على هذه الأساليب.
- ☐ أتعلم كيف أطور الأساليب التعاونية.
- ☐ أتحدث كأحد المشاركين في ترتيب هذه الأنشطة.

☐ أحصل على دعم الإدارة العليا لمشروعاتي.

☐ أطلع على المزيد من المهارات التي تكفل لي عدم الوقوف عاجزاً عن الحركة.

ما المخاوف الأخرى؟

* * *

تمرين:

خطة حسن التأثير

يهدف هذا التمرين إلى مساعدتك على تمييز هدف قريب وهدف نهائي:

1- من الذي أريد أن أحقق التأثير؟

2- ما السلوك الذي أنا أغيره في هذا الشخص؟

3- ماذا سيستفيد إذا تم حسن التأثير في حياة هذا الشخص؟

- كيف أعلم أن الشيعة هم محقون؟

- ومتى سيستطيع خدمتي، وما هو التأثير عليّ هذا الشخص؟

***

الباب الثاني

٢

التأثير في عصر المتغيرات

التأثير في عصر المتغيرات

إن أي تفاعل شخصي هو تفاعل تأثيري، لقد سبق وأن رأينا نوع التأثير البارع والضعيف، وعند الآن تعرفت على بعض الأمثلة التي تبين أن التأثير قد غدا مهارة أساسية في بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر.

مواجهة التحدي الذي يفرضه عصر المتغيرات

سوف [illegible] [illegible] في بيئة العمل الحالية [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] التأثير في عالم الأعمال [illegible] [illegible] [illegible] وهي:

[illegible]

المنافسة

[illegible] بزيادة حظوظ الشركات في جمع التمويل

بالنسبة للشركات [illegible] والشركات من جميع الأحجام يركز الاقتصاد الآن حول قضايا مثل التحديات وخفض الأسعار وضغط التكاليف ووقت الأزمة، [illegible] إما [illegible] [illegible] السيطرة [illegible] تجعل الشركة أكثر جذباً للمستثمرين [illegible] النقطة المحورية بالنسبة للمستخدمين: الموارد الأكثر ندرة. [illegible] منافسة [illegible] مع الشركات حول الموارد الأساسية مثل [illegible] و[illegible] [illegible] [illegible].

وعلى المستوى [illegible] [illegible] هذا [illegible] [illegible] [illegible] حتى [illegible] [illegible] للمشروع، وعلى [illegible] [illegible] [illegible] الأمور الإضافية التي [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible].

المنافسة في سوق عمل عالمي

ولكن الشخص الناجح عليه أن يدرك أنه لا يعني شيئاً إلا إذا كانت لديه كفاءة يمكن ذاتها قادرة على المنافسة. وفي الوقت الحالي فإن التفكير الفعال قد أصبح ضرورياً للحفاظ على روح المنافسة في الأسواق الوطنية والعالمية.

تعتبر مهارات التفكير جزءاً ضرورياً من عملك سواء كنت تعمل في مجال التسويق أو العلاقات العامة أو في التصنيع أو المحاسبة أو الاستشارات. وإن معرفة الكيفية التي تحسن بها التفكير مع الناس الذين يسيطرون على الموارد سوف يكون في مصلحتك ومصلحة شركتك. لذا فإن مثل هذه المهارات تعتبر أساساً للحفاظ على موطئ قدم في مجتمع الأعمال الحالي الذي أصبح كثير التنوع.

النمو الذاتي

هنالك بعد آخر للضرورة، إذ تحتمل أن تكون أفراد مهرة بالتعاون والمشاركة والشراكة مع مؤسسات أخرى، وربما تدخل في ذلك بعض الأعمال مع شركات مشتركة الأجانب أو مع شركات أجنبية بحيث تتعامل معها عن طريق الاتصال أو مع الإدارة العليا وراء اندماج الشركة التي تعمل فيها.

وربما تتطلب كذلك مما تريد الحصول مع دول أوروبية موحدة ومع دول آسيا وتكون هي شارة للحصول على موطئ قدم

في الاقتصاد العالمي.

إن ما تقدم يعني نقاشاً عالمياً متوازياً، [illegible] مع أن تجاوز لدى الناس لهم عاداتهم وخصوصياتهم الثقافية ومعتقداتهم [illegible] مختلفة. إنه تحد لعدد التأثير التي يتم استخدامها بقصد، [illegible] الطريقة الرئيسة التي تؤدي إلى النجاح الأكيد في هذه البيئة الجديدة.

* * *

التكنولوجيا

خطر إلغاء الطابع الشخصي

لقد تطور [illegible] تطوراً كبيراً بفضل [illegible] الاتصالات [illegible] التي تدخل [illegible] من مجالات التطبيق. [illegible] الصور [illegible] التي [illegible] أعمالنا؟ [illegible] اليوم [illegible] في [illegible]

[illegible]

[illegible] بين [illegible] التي [illegible] بالمهارات المتعلقة في مجال التكنولوجيا في [illegible] التي لديهم [illegible] في غالب الأحيان في [illegible] أو في المواقع [illegible] المزيد من الأعمال التي [illegible] الأقسام أو فرق عمل [illegible] من [illegible] لا يعملون [illegible] لا يعملون في مواقع العمل نفسه.

ولكن إنما يبرز [illegible]

الأخرى ٣٠٠٠ التي حتى تحمل السيارات – لقد سادت تقنيات المتقدمة [illegible] المستخدمة بصورة كبير [illegible] تخصص – وبصورة تواردنا؛ اقرأ أيضاً من الرؤية والطاقة لتعلم الكيفية التي تستخدم بها هذه التقنيات بصورة أكبر [illegible] ولكن حيث تقدم الاتصالات من الناحية الثانية سرعة تسارع وفقاً لكل تطوير ميزات التواصل بين الأفراد والتي سوف تمكننا من أن نتيح الفضل المستخدمات أو تقديم الخدمة التي تستطيع تقديمها وإن تكون قادراً على الحصول على المواقع اللازمة أو الدعم المطلوب لتنفيذ ما تريد عمله أن تتواصل وتضاف إلى الآخرين بصورة واضحة.

المعلومات

الحصول على ما تحتاجه

تخيل أن تعيش الحياة قبل ١٠٠ سنة حيث لم تكن هناك الآلات الطابعة ولا الكتب المطبوعة ولم يكن هناك مكتبات عامة [illegible] إلى المدارس أو المساجد. لذلك لم يكن لدى الناس سوى القليل من المعلومات لاستخدامها.

لقد [illegible] زيادة التقدم التكنولوجي في المستقبل ظهور زيادة [illegible] في المعلومات. أصبحت المعلومات [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] على الحصول [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible]

حركة انتقال معلومات التأثير

ومع ذلك، فالمشكلة ليست في حركة انتقال المعلومات ولكن في توزيع المعلومات على مختلف أقسام المنظمة. يمكن أن يؤدي توصيل المعلومات إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب إلى نتائج مختلفة تمامًا. كما يمكن أن يؤدي إلى توفير مبالغ طائلة من المال الذي يتم إنفاقها حتمًا كتعويض بمضاعفة. كما أن الحصول على جميع المعلومات التي نريدها سيفرض علينا مراقبة تحليلات جديدة.

الترجيع بعد تجميع أجزاء الصور المتقطعة، فالتلف يظهر الناس الذين يمتلكون بعض القطع منها، ولكن الذي يحدث اليوم أن لتحصل على الصورة كاملة لا بد لك من الحصول على بقية القطع من الناس الآخرين. إذا يجب النجاح يكمن في القدرة على كسب تعاون جميع الناس المعنيين، ومن هنا يأتي التالي.

* * *

قيم العمل

قواعد الإدارة الحديثة المتطورة

في الماضي غير البعيد كانت الشركات تتصرف بصورة مستقلة. فكان من النادر أن تعرف ما الذي يفعله الشخص الذي يليه في السلم الوظيفي في شركته، لكنك تعرفها معرفة تكاد تكون أقل بكثير فيما يفعله الآخرون في الدوائر الأخرى. أما الآن فقد أدى التوزيع الواسع إلى المعلومات المختلفة وكيفية إتاحتها لأشخاص أكثر سهولة. وإلى أن تعد الأمور محاطة بالسرية [illegible] فيما نقص. هنالك ثلاثة مجالات تكاد [illegible] رئيسية وكيفية أقل منها لدى بعض الأشخاص الذين هم [illegible] إلى أعلى حد.

نتيجة لذلك، فقد أصبح العاملون والمشتركون [illegible] مختلفة. وهذا يمثل تغيراً أساسياً في قيم العمل.

هذا الفرع من الإدارة عفا عليه الزمن ولم يعد يلقى الترحيب.

لم يعد العاملون يحتملون المديرين المتسلطين [illegible] والذين يتصرفون كالقائد [illegible] أو الضابط [illegible] بدلاً من النوع [illegible] [illegible] يريد العمال أن يكونوا [illegible] في اتخاذ القرارات. لقد أفرزت المتطلبات [illegible] [illegible] نوع مختلف من المديرين.

المديرون الأكثر [illegible] اليوم هم أكثر [illegible] بالمشاركة والتواصل [illegible] [illegible] [illegible] على [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] في الهيكل الوظيفي. [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] المهارات الشخصية الصحيحة.

الإبداع

يتوقعون منها أن تكون أكثر إبداعاً

لقد زادت القوة الناشئة الجديدة التي أصبحت تمتلكها من خلال النمو السريع [illegible] وأكثر إحساساً بالمسؤولية، بالإضافة إلى [illegible] للأكثر تقدماً من الحاجة إلى الاستقرار الداخلي، وهنالك الكثير من الشركات التي تطلب من عمالها إبداعاً متزايداً مقابل [illegible] نحو [illegible] مستقبلهم المهني.

فالشركات تبحث عن أفكار مبتكرة من البيئة الداخلية إضافة إلى المنافسة الخارجية. لقد طُلب من المديرين والمدراء أن يصبحوا غير المخططين المنفذين الذين يعملون داخل هيكل الشركة الإنشائي [illegible] مسيرة الأعمال لتصل بصورة مستقلة تقريباً عن السلطة الأم.

لم يعد الإبداع حكراً على قسم التسويق أو الإعلانات في الشركات المعاصرة، فالأكثر نجاحاً أصبحت تشجع جميع الأقسام بما فيها التصنيع وأنظمة المعلومات الإدارية والمحاسبة والموارد

البشرية والبحث والتطوير لأنها مصادر التجديد والإبداع.

إن تطبيق هذه الأفكار التحفيزية والمقولات الإبداعية يحتاج [illegible] مهارات الاتصال والأمر [illegible] يحتاج الشجاعة إلى التحدي على تحويل الفكرة ما إلى منتج [illegible] ولقد رأينا [illegible] فكرة عظيمة أجهضت في مهدها أن يحاربها العاملون في أحد [illegible]

* * *

الهيكل التنظيمي

تغيير الطريقة التي تعمل بها الأشياء

لقد أسهمت الاستثمارات الضخمة التي شهدناها حتى الآن في تطور كبير ساهم هو بالتحديد بإعادة التنظيم. لتخضع الشركات الكبرى الآن لتغيرات هيكلية هامة لمجابهة ضغوط المنافسة والتطورات وتعاظم الشركات.

التخلي عن الهيكل الهرمي

لقد تميزت هياكل معظم الشركات في السابق بصورة هرمية من القمة نزولاً إلى الأسفل في نمط عسكري أو طبقي صارم. كانت الإدارة العليا تتربع على قمة الهرم، وكانت هنالك طبقات متعاقبة من المدراء المتوسطين تعمل في الوسط، وفي القاعدة هنالك المئات من الموظفين والعمال. وكانت الأوامر الصادرة من القمة تتدرج خلال السلسلة. كانت مجموعة واحدة من الرؤساء فقط تقرر، وهكذا كان التأثير ينبع من الأعلى نحو الأسفل.

المزيد من الاستقلالية والأقل من التعقيد

أصبحت الطريقة التي تعمل بها الشركات اليوم تقلل من التسلسلات السابقة للسلطة في السلطة الهرمية للتنظيم التقليدي.

تسعى الشركات حتى الأمريكية إلى التخلص من الهياكل الإدارية المعقدة بشكل كبير، في معظم الشركات يتم خفض أعداد الطبقات الإدارية المتوسطة بدرجات كبيرة، بنسبة ٤ حسب ما ذكرته الشركات تصل إلى ٨٠٪ وفي دراسة [illegible] الشركات تبين أن الشركات لديها مستويات الأداء الأفضل لديها أكثر من أربع طبقات إدارية، وأن الشركات ذات الأداء الأسوأ لديها ما يصل إلى ثماني طبقات.

الهياكل القديمة ذات التسلسل الهرمي

المشكلة هي:

- العلاقة بين المرؤوس والرئيس.
- القرارات يتم اتخاذها في القمة وتنفذ في القاعدة.
- انسيابية الإدارة: التخطيط، والتنظيم، والمراقبة، والتقويم لتحقيق التكامل بين المدخلات والموارد وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل، والاتصال والتعيين والتطوير، وتحديد الأهداف، وتحديد الواجبات، وتقييم الأداء.

المشكلات يتم حلها من خلال:

- المستشفيات
- الأمراض
- القرارات الإدارية

القرارات:

- يتم اتخاذها من قبل شخص واحد أو بإجماع مجموعة صغيرة من الأشخاص المعنيين.
- يتم اتخاذها عن طريق التوجيه.

العلاقات:

- يتم المحافظة عليها من خلال التواصل بشكل منتظم مع الإخلاص والثقة بالآخرين.

* * *

هياكل التأثير الحديثة

التنظيمية هي:

- علاقات القوة في الأنظمة على السلطة.
- القرارات يتم اتخاذها عن طريق الحوار والمشاركة.
- المهارات الإدارية: تقوية الروابط مع العاملين من خلال تقديم الدعم والمساعدة لهم وإشراكهم في السلطة، وبناء الثقة لخدمة المصالح المتبادلة، وإشراكهم في القرارات، وتبادل المشورة والمساعدة، وتنفيذ الأعمال بطريقة فعالة.

المشاركة تتم من خلال:

- استخدام الدعم والمساعدة لترسيخ القواعد الأولية التي

يتم التعامل مع القضايا بصورة فعالة.

القرارات:

- يتم اتخاذها من خلال المشاركة في السلطة بصورة يتم تقليص التداخل من مختلف نحو ويتم تقييمها بصورة شاملة.
- يتم اتخاذها من خلال التشاور.

الأهداف:

- تقوم على الثقة المتبادلة.

* * *

مخاطر في الوسط

إذا كان موقعك في وسط التسلسل الهرمي للسلطة فأنت - عالق - بين أولئك الذين هم من فوقك - أي الذين يدفعون إليك أعمالهم - وأولئك الذين هم أدنى منك - أي الذين يرجعون إليك أن تصير قائدا لهم. في هذا المكان يجب عليك أن تستخدم التأثير لكي تحصل على النتائج التي تريدها على الرغم من أن السلطة لا تخولك القوة أو السلطة لفعل ذلك.

لذلك فإنك - كمدير أو عامل - تجد أن هذا يسبب الضغط على عاتقك أيضا.

- عليك أن تعمل مع الآخرين الذين لا يعيرون أي اهتمام من الأمور لعلاقاتك والتسلط عليهم.

- في الكثير من الأحيان يطلب منك من المسؤولية أكثر مما تمتلك من الصلاحيات.

- بينما لا تكون الأهداف أو المعايير محددة بشكل واضح لتصدر منها بعد ذلك.

الطريقة التي تتعامل بها الأمور في هذا الهيكل التنظيمي

المختلفة، خاصة من قبل الذين هم في الوسط (من قبل الموظفين أو «الأفراد المستشارين»، خاصة من خلال الثقة.

القسم أو السلطة الرسمية التي تقدر التعامل مع الأساليب الإدارية القديمة لم تعد صالحة الآن. ويجب أن تتم ممارسة العالي بأسلوب لطيف، ومختصر، حتى يتم اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى مع المديرين (في القاعدة مع المرؤوسين وعلى الجانبين مع النظراء وزملاء العمل.

التحولات التي حدثت في الهياكل الإدارية تعني أن علينا أن نعمل مع الآخرين دون أن نستفيد من علاقة وقيمة. ويعني ذلك أن نمارس التأثير على أشخاص لسنا عليهم سلطة رسمية. الطريقة التي نتعامل بها مع الآخرين الآن عندما يتطلب اتخاذ القرارات الدعم والمشاركة من قبل الآخرين الذين يمتلكون الموارد والمهارات والمعلومات التي نحتاجها.

استعد بذاتك

بالرغم من أن الفكرة وراء الحاجة لامتلاك مهارات التأثير يحتمل أنه تبرز في عالم الأعمال اليوم والذي يشهد تغيرًا جوهريًا رئيسيًا يتم بسرعة، إلا أنك يجب ألا تستخف بالمهارات الإدارية التقليدية من سلطة وإدارة. من الواضح أن هنالك فرقًا بين ما تتطلب ممارسة التأثير وما تتطلب، فربما أخرى تختبر المهارات الإدارية التقليدية.

على أي حال يجب أن تعلم الفرق عندما تتطلب الأمر إرادة الحصول على الدعم والمساندة من الآخرين الذين هم خارج نطاق سلطتك، والطريقة الصحيحة هي التي تحددها الموقف.

المهارات الإدارية مقابل مهارات التأثير

المهارات الإدارية
مقابل مهارات التأثير

المهارات الإدارية (القوى الخطية للمنصب)	مهارات التأثير (القوى الشخصية للمنصب)
يتم اتخاذ القرارات من جانب واحد.	يتطلب التعرف الإيجابي لإيجاد المشاركة والدعم.
تكون اليد المسيطرة على الناس بالأوامر والتوجيهات.	يتوافر لدى الآخرين الخبرات والمعلومات والمهارات المستقلة والخاصة أو المعدات التي تحتاجها للحصول على النتائج
تكون الأمور بسيطة ويمكن التنبؤ بها بوضوح.	تكون الأمور معقدة وغير متوقعة وغير واضحة.
يكون الأمر محصوراً في نطاق السلطة.	تتداخل وحدات مختلفة (أكثر فاعلية).

يكون الأمر والسلطة في مجموعة في نطاق أضيق ويمكن تحديدها	يستطيع أن يشمل الأثر الواقع على المنظمة والتنفيذ المطلوب في المؤسسة نطاقاً واسعاً
يتم الحصول على الطاعة من خلال السيطرة والتوجيه والتقييم.	يتم الحصول على الطاعة من خلال الثقافة والاستجابة لاحتياجات المنظمة.
تكون الهياكل بسيطة التغيير	تنشأ الهياكل من تقييم الأمور ووضع الأهداف.
يكون للقائد تفويض رسمي	تحتاج إلى دعم غير رسمي.
تكون المشاركة [illegible] تصل بالمطالب	تحتاج إلى قوة من الداخل وإلى تحقيق الإجماع من خلال الأفكار البسيطة.
- السلطة - محددة وتحدد السيطرة	تكون هناك سلطة تبادلية في المنظمة
تكون الرؤى واضحة تتولى الإدارة التوجيه	تكون الرؤى غير واضحة ويتسع مجال ابتكار الأفكار.

* * *

التقدم في عصر المتغيرات

[illegible] في ظهور مجموعة أخرى من التغيرات [illegible]، كذلك في التغيرات التي طرأت على الطريقة التي نتعامل بها مع المشاكل التي تواجهنا.

[illegible]

[illegible] المهنية والفنية.

[illegible]

[illegible] الناس المتميزين.

[illegible]

[illegible]

الخبرة الفنية أو المهنية وحدها ليست السبيل كي تصبح قائد المهارات القيادية بسهولة. فأنت لا تستطيع الاعتماد على الأشخاص الذين تحصل منهم على المعلومات الحقيقية لكي تحصل على ما تريد. إذ يمكن الأشخاص من أعلى المستويات أن يختفوا بين عشية وضحاها مع أي هزة قادمة قد تصيب الشركة أو بسبب بعض القرارات أو بيع الشركة أو ضمها في شركة أخرى. ما تحتاج إليه هو شيء ينبع من الداخل. إنه مصدر داخلي من القوة تستطيع أن - كقائد - تبنيه بنفسك في النشاط. ما تحتاجه بالفعل هو قوة الكاريزما. وهي مجموعة من المهارات المستخدمة بين الأشخاص تستطيع أن تبادر بها أثناء عملك وأيضا تعتمد في داخل المنظمة أو في خارجها.

نحن ندعوها: القوة المجهولة.

منظمتك التي تعمل فيها

بينما تم إنجاز السير عملاً [illegible] وتعرفت على مناصب حقيقية للشركة، وقام بالناس الذين تمثل أهمهم وارتباطك بهم علاقات. على سبيل المثال التي تضبطها مباشرة على نظم العلاقات لأنها ذات أهمية خاصة بالنسبة لك.

الهيكل التنظيمي لشركتك

لأداء هذا التمرين، ارسم مخططاً للمنظمة التي تعمل فيها الآن ومن ثم ضع نفسك في المخطط.

ارسم منظمتك

المنطقة التي أعمل فيها

تمرين:

ما وجهة نظرك؟

بعد ذلك قم بتحديد ورسم مخطط المنظمة التي تعمل فيها أجب عن الأسئلة التالية:

١- ما الطرق الأساسية التي اعتمدت هذا الهيكل التنظيمي؟ فكر بالاستجابات التي ظهرت في بيئة العمل الجديدة، أي من هذه الاستجابات لها الأثر الأكبر على الشركة التي تعمل فيها، ولماذا؟

....

....

....

....

....

٢- اكتب أسماء ثلاثة أشخاص في المرؤوسين التي تتواصلها بالدرج الخاص بك بواسطة خطوط ارتباطها

ليقم كل ثلاثة أسئلة تساعد على الإجابة عن الفكرة الرئيسة يعقد بين الأشخاص الذين كانت ستجيبهم في المرحلة التي تم توضيحها بالمربع الخاص بقلة عن السهم لمهارات أكثر، أو مهارات مختلفة؟ هل لديهم قوة أكثر أم أقل؟ اكتب تحت الإجابة التي تجيب كل من الأسئلة التي تجيبها.

٣- ما الأشياء المشتركة بينك وبين هؤلاء الأشخاص؟ هل لديهم المهارات نفسها؟ هل أنت في المستوى نفسه؟

٢- هل جميع هؤلاء الأشخاص متحضرون الآن أم متوحشون مثلك؟ إذا كانوا متحضرين فلماذا الحروب؟ هل ثقافة [illegible] في القراءة؟ هل [illegible] [illegible]؟

* * *

الباب الثالث

٣

كيف تؤثر في شخص ما

تركيبة النجاح
التأثير + الانتباه + المرونة

يمضي المرء إلى القطار الثاني لممارسة من التأثير ويكتسب طبقة مع معنى ما تولد من الانتباه ومع المرونة التي تنتجها. الانتباه هو القدرة على قراءة الشخص الآخر أو الموقف أو المفاتيح الشفهية إذا كان حوار جاري ، أو حساسياً للألفاظ والاتصالات اللفظية وغير اللفظية. ويعني المرء أن يصبح صاحب موهبة بارعاً في فن الاستماع والملاحظة. والمرونة هي القدرة على الانتقال إلى سلوك ملائم بناءً على جميع المفاتيح اللفظية وغير اللفظية التي يقدمها لك الشخص الآخر.

[illegible] لتطبيق مهارات التأثير

تعتبر البرمجة اللغوية العصبية أصلاً من الأساس لما هو أكثر من مجرد التأثير. فهذه المهارات الثلاثة الانتباه والمرونة وتطبيقها لها أساس في علم البرمجة اللغوية العصبية [illegible] بين الأنظمة العصبية وأنظمة الضبط الميكانيكية وتهدف إلى الوصول إلى فهم أفضل للبرمجة والاتصالات في كل مجال.

لماذا تكون أنماط التأثير والسرية متضافرة.

يستلزم أن تتعامل بالسرية بهذه الطريقة. إذا لا تعتقد أن ما تفعله لا يعطيك النتائج المطلوبة فلا تصرح بخطتك البديلة أو إلغائها وقد المشاركة باتباع الطريقة نفسها بل توقف وجرب طريقة أخرى.

إذا كنت تحصل على مجموعة مفاتيح ثابتة واستطعت أن تفسر وجود هذه المفاتيح على أنها إشارة لكي تغير طريقتك، سوف تكون لديك فرصة أفضل للحصول على ما تريد. تعلم أن تقرأ السر المحيط حسب ما يتطلبه الموقف أن المفاتيح ظاهرة وذلك الذي يكون له الأثر الأكبر.

يعتبر الأسلوب المتميز على إيجاد السرية أحد المفاتيح الرئيسية للتأثير الفعال، وبمعنى آخر: إذا لم يتحقق لك النتيجة المطلوبة فلا تحاول أن تقاتل بجهد أكبر أو بصوت عال أو بقوة أكبر، بل افعل شيئاً آخر. إن أي شيء آخر تفعله سوف يكون أفضل مما فعلت. فعلى من تقول أنه سوف يسلك طريقة السعادة والنجاح إلى أن تكتشف أي الأساليب هي التي تعطيك أفضل النتائج في مختلف المواقف ومع مختلف الأشخاص. ولكن في أثناء استمرارك في التطبيق سوف تجد بعد إذنك تقيس أن السرية التي تشكل أكثر طبيعة لك السرية هي مفتاح النجاح وستجد التدريب عليها بشكل جيد.

لكن تستخدمها أيضا بالعمل مع أشخاص [illegible] وإلى مرات أيضا لكي

تستخدم هذه المعلومات لما يلي: التكلم – الإلقاء ؛ الحوار، فقد تجد أنك عاجزاً للتعرف على أسلوب شخص ما لذلك تأكد من أنه في التعامل مع ذلك الشخص.

* * *

التشبيه يحيل إلى التشبيه

إن الفصل الطارئ لاستخدام التعبير يجب أن يبدأ بمفهوم التشبيه التي تم التأثير بها على الشخص [illegible] يعني أنه [illegible] سمعها إلى أسلوب التأثير الذي يستخدمه الشخص الآخر. [illegible] في ذلك يظهر جلياً في قدرتك على تكييف أسلوبك ليتلاءم مع طريقة الشخص الآخر في التواصل. فالأشخاص [illegible] أكثر من الارتياح ويبدون أقل دفاعاً إذا استخدمت التشبيه. [illegible] الشخص الآخر هو بالضبط [illegible] الأساسية التي يستخدمها. وهذا من المفاتيح [illegible] التي [illegible] لكي تستطيع [illegible]

هنا [illegible] إلى قائمة الكلمات التي [illegible] وإلى جانب ذلك أن تكتبها في مجموعة البداية الأولى. ما الكلمات التي ستكتبها في القائمة؟ وما الأسلوب الذي [illegible] بهذه الكلمات التي كتبتها؟

افترض مثلاً أن الكلمة الرئيسية التي [illegible] [illegible] أن العنصر الرئيسي الذي [illegible] أنت [illegible] في هذا الشخص. أو ربما [illegible]

الشباب حول "رؤية مشتركة" أو "مستقبل أفضل" [illegible] على أنها العناصر الرئيسة التي تأسست عليها. ربما قال بعض الشباب إنهم قالوا أشياء حتى يتجنبوا التأثير عليهم من قبل شخص آخر، وذلك لأن قصة مقنعة يرددها بصورة بسيطة ومباشرة أثناء محاولة إقناعهم والتأثير عليهم، ويعني ذلك أن تحقيق [illegible] قد حقق شيئاً ما لديهم.

إن تبادل الشباب بين الأفكار القائلة بأن الناس يفكرون بنفس الطريقة نفسها التي يفكرون بها - عن قصد أو بصورة عفوية - في الآخرين.

تتطلب [illegible] بالمشورة أن الأسلوب الذي أثر فيهم [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] التي [illegible] الناس يفكرون عادة بالطريقة نفسها التي يؤثرون بها - عن قصد أو بصورة عفوية - في الآخرين. [illegible] الناس في [illegible].

الباب الرابع

④

فن الاستماع:
الوسيلة التي لم نعطها حقها
من التفكير

لماذا يعتبر الاستماع أمراً بالغ الصعوبة

إذا سألناك عن الاستماع لا يقل أهمية عن [illegible] [illegible]

يبدو الاستماع وكأنه أمر سهل [illegible] [illegible] أن تلقي عليك سمعك وأنت [illegible] ولكن إذا [illegible] عن حقيقة الأمر [illegible] في الصعوبة بالنسبة للكثير منا.

لماذا؟

تشتت الرسالة

هناك عدد من الأسباب التي [illegible] تشتت الرسالة [illegible] الأذن سواء من الداخل أو من الخارج.

نقص التدريب

في بعض الأحيان [illegible] [illegible] [illegible] إن [illegible] المستمع [illegible] [illegible] في أكثر من الأحيان [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] بعض الأحيان [illegible]

الشائعة مثل «حقاً؟» و«صحيح؟» وإلى آخره.

الأنانية

في بعض الأحيان يكمن سبب عدم قدرتنا على الاستماع - ببساطة - في كوننا أنانيين فعلاً، في أننا نحب أن نسمع الكلام بطريقة تتناسب لاحتياجاتنا الخاصة.

الانشغال بالنفس

سبب آخر وراء ضعف مهارات الاستماع هو الانشغال بالنفس، بمعنى التفكير المتواصل في الذات بينما يتحدث الشخص الآخر، حديثه نكون مشغولين بالتخطيط لما سنقوله رداً، ويجعل ردودنا عفوية على الاستجابات.

يعتبر الانتباه، ومواقف وطرق جديدة للاستماع - والتدريب عليها - من الوسائل الرئيسة لذلك.

إلى أي درجة تحسن الاستماع؟

الاستماع لأجل التأثير

١-١ الاستماع دون التقويم أو الحكم

يتكون رمز كلمة الاستماع في اللغة اليابانية من رسم [illegible] [illegible] الصورة لها مغزى. فعندما نستمع إلى شخص ما فعلينا في الواقع أن نرى من خلال رؤية الشخص الآخر وندخل عالمه.

فعندما نقوم فعلاً بالاستماع فإننا نستقبل مواقف الشخص الآخر بطريقة منفتحة ليس فيها أحكام. يمكن أن تكون حالة الانفتاح العقلي هذه [illegible] لأنه وجهة نظر المستمع قد تتعارض مع وجهة نظره. إن الأمر يتطلب الانتباه والقدرة [illegible] لأن الاستماع الجيد هو أن نرى الكلام من موقع [illegible] للشخص الآخر.

يتطلب الاستماع بطريقة منفتحة دون التحكم على ما نسمع قدراً كبيراً من الشعور بالأمن في داخلنا. فالكثيرون ما يشعرون أن يستخدموا هذه الطريقة لأنها [illegible] بأنها يمكن أن تعرض

للشخص ، وأنا متعاطف معك ، وليس أن تقول أو أنا قد فعلت مثلك.

ولكن في المقابل - عندما تستمع بهذه الطريقة ، هو الفعل وليس بالضرورة الموافقة. حتى لو بالفعل تحس شخصا ما في الخارج فإنك ترجع دائما إلى معتقداتك وآرائك الخاصة ولكن وقبل كل شيء - يجب أن تستمع بعقلية منفتحة

إذا أحس شخص ما من خلال تعبيراتك اللفظية أو غير اللفظية بأنك تستمع إليه باهتمام وتعاطف ، فسوف يشعر بقدر أكبر من الهدوء من قبلك وسيكون أكثر انفتاحا. وسوف يسقط الحواجز الدفاعية. وبالتالي فسوف يشعر بقدر أكبر من الحرية لتبادل أفكاره أو مشاعره الأخرى. كما أنه سيكون أكثر تقبلا لما تقوله.

من خلال الاستماع الذي يتحدث فيه الآخر بانفتاح يمكنك أن توصل رسالة قوية للشخص الآخر: «أنا مهتم بك كشخص ، وأعتقد أن ما تقوله مهم. أنا لا أحاول أن أسيطر عليك أحكاما أو أن أشكك. إني أحترم أفكارك ، وحتى ولو لم أتفق معك حول تلك الأفكار فإني أرى أنها صحيحة بالنسبة لك».

عندما تتدرب على هذا النوع من الاستماع فسوف تكتشف أن المواقف والمشكلات قابلة للحل. إذا كنت تستمع بإنصات واحترام للشخص كاملة فإن الآخرين سوف يستمعون إليك بإنصات واحترام عندما يأتي دورك في التحدث.

٣- تكوين الانطباع الصادق بالآخرين

يتطلب الاستماع التعاطفي للآخرين مزيجاً من الاهتمام المخلص والتصورات والرغبة الحقيقية في رؤية الأشياء بالطريقة التي يراها بها البعض الآخر. ويتطلب ذلك أن تؤجل مؤقتاً إصدار الأحكام، إذ إنك في هذه اللحظة تسعى لاستكشاف وجهات النظر بالكامل لا العكس.

فعلى سبيل المثال، تخيل أنك تزور فريقاً آخر وأن الشخص الذي يشاركك الحديث هو أفضل لاعبي ذلك الفريق، فما الذي يجعله مختلفاً؟ كيف يبدو شكل هذا اللاعب من الأرض؟ كيف يبدو صوته؟ ما الذي يحدث عنه؟ إذا كان – لا تكون ذا تعصب ولا تصدر أحكاماً على رأي كان بالنسبة لك شيئاً أو سيئاً أو غبياً أو ذكياً أو سخيفاً، فقط راقب.

بعد أن تتدرب على الاستماع بهذه الطريقة، سوف ترى وتسمع أشياء كثيرة لم تتمكن أن تعيها قبل الآن. وربما وجدت أن الناس هم أكثر إثارة للاهتمام وأكثر تشويقاً مما كنت تحسب. إن تعامل الاستماع الذي تحسن به إلى ذلك الحديث هو أهم أسبابه أن ما ينتج لاحقاً يجعلون أنفسهم في إطار من حقيقته، إنك لست تستطيع أن تؤجل إصدار الأحكام بحيث إنك لا تكتشف ستنتهي العلاقة مع الآخرين.

* * *

٢- تعلَّم كيف تسأل أسئلة مفيدة

أحياناً حتى عندما تريد أن تعرف المزيد عن موضوع ما، فقد ترغب في توجيه بعض الأسئلة لأنك لا تريد أن [illegible] من أن تبدو [illegible] في [illegible] العكس هو الصحيح، فمعظم الناس [illegible] عندما توجه إليهم بعض الأسئلة فهذا يعطيهم الانطباع بأن شخصاً ما [illegible] عن [illegible].

الدليل الأول للأسئلة الجيدة هو [illegible]، أي ما الذي تريد أن تعرفه عن هذا الموضوع؟ [illegible] ما الذي تريد أن تسأله؟ استخدم الأفكار التالية [illegible] على إجابات [illegible].

- اسأل أسئلة [illegible] لا يمكن للشخص [illegible] أن يجيب [illegible] بطريقة [illegible] الإجابة على أسئلة [illegible] بنعم أو لا. [illegible]

- [illegible]: [illegible] بعض [illegible] الأسباب التي [illegible]

- اسأل [illegible] الحصول على المزيد من التفاصيل. [illegible]

الناس يتحاورون حول الصعوبات. إنه أفضل الطرق التي ستتمكن بها أن تحصل منهم على المزيد من المعلومات الهامة المفيدة في أن تطلب المزيد من التفاصيل: «ما الشيء الذي على وجه التحديد أو الذي تجده طريقة مختلفة؟»

● تجنب الأسئلة التي تتطلب الإجابة «بنعم أو لا» (نعم - أو - لا) - عادة بطريقة أفضل من الرغبة - (لماذا -) بالناس يشعرون في غالب الأحيان وضعاً دفاعياً عندما يطلب منهم أن يشرحوا دوافعهم (أسئلة «لماذا») تهم في الغالب أو يدعوا بالأسباب أو أنهم لا يرغبون في الإفصاح عنها.

فعندما تسأل الناس عن الكيفية التي فكروا بها شيئاً ما فإنك تعطيهم الفرصة التي تسمح لهم فرصة ما في تفكيرهم أيضاً إنك في بعض الأحيان تلقي نظرة داخلية جادة على الطريقة التي يفكرون بها الأشياء، والتي يمكن أن تستخدم في التأثير عليهم

ما يلي بعض الأسئلة العامة التي يمكن أن تستخدمها في تشجيع الناس على الحديث:

● «ما رأيكم في هذه المواقف؟»

● «ما أهم القيم من وراء هذا المشروع؟ ما الفوائد التي تحققها منها؟»

● «إنه أستاذ .... أنا أتوق لمعرفة ....»

● «أرغب وسأسر إلى ذلك القرار؟ أو هل كشف الأمر

المعايير الخاصة بالأسرة [illegible] ذلك القرار(١).

هذه الأسئلة وغيرها [illegible] لاتخاذ القرار الإيجابي، الأمر الذي يمكن أن يكون مفيداً في تفسير قرار الهجرة في مجتمع معين.

● أما الفرد فيستطيع [illegible] (٢) أن [illegible] (٣) في هذا المجال لابد أن نبحث عن الأسباب والدوافع والعوامل المختلفة التي تقف وراء اتخاذ قرار الهجرة للفرد.

■ ■ ■

الاكتئاب أو المشاعر المحبطة

يعتقد الكثير من الناس أن الاكتئاب [illegible] حالة إحباط [illegible] [illegible] في السعادة أو اليأس [illegible] لكنه مرض حقيقي [illegible] من الاكتئاب أنا أميل إلى الاعتقاد بأن [illegible] من [illegible] الاستمتاع أو [illegible] [illegible] أو [illegible]

ويعد [illegible] أحد الرواد الأوائل في علم النفس الإنساني [illegible] ما يعنيه هو أنه على [illegible] في الكثير من الأحيان [illegible] من الكلام [illegible] الآخرين عما يجب أن يفعلوا وما يجب ألا يفعلوا، أو ما يفكرون فيه. [illegible] إلا أننا لا نساعد الآخرين على الرجوع إلى العقل الأفضل بالنسبة لهم، ولا نساعدهم لكي يتمكنوا من الوقوف على أقدامهم [illegible] إلى النتائج والمخاطرات على أنها [illegible] في شخص ما [illegible] وفي نهاية الأمر [illegible] بالسلبية [illegible]

هل مر شخص ما في حياتك [illegible] أو [illegible] في موقف [illegible] الاستمتاع [illegible]

من الأمور الأخرى غير اللطيفة التي تعلمتها أثناء الاستماع: حاول ألا تقفز وتعبر لهم عن [illegible] [illegible] وأشعرهم [illegible] [illegible] وكيف حللت المشكلة. ولا تحاول أن تحيلهم إلى بعض المصادر التي سيجدون لديها النصيحة أو المساعدة إلا بعد أن تكون أولاً قد استمعت لما سيقولونه. ربما يقولون جميع مشكلاتهم [illegible] في [illegible] [illegible]، ولكن بمجرد [illegible] من [illegible] [illegible] فإنه يأتي بنتيجة غير متوقعة بالنسبة للشخص الآخر. وفي كثير من الأحيان حينما يواجه الناس بعض المتاعب أو الصعوبات، فإن كل ما يريدونه هو شخص يستمع إليهم. فالتعاطف الصادق لا يعني أن تتذكر [illegible] أم [illegible] أو [illegible] الذي يواجه [illegible] من [illegible] [illegible] أو أن يستطيع أن يتوصل إليه بنفسه. أما ما يعنيه [illegible] [illegible] أن يجد شخصًا ما يقترح حلاً للمشكلة.

* * *

٤- [illegible] الرغبة في تحقيق التسوية

لماذا نكون بحاجة إلى التسويات في الوقت الذي نحاول أن نجعل الناس يطاوعوننا أو يخضعون للأشياء على طريقتنا؟

يمكن أن تكون التنازلات عاملاً رئيسياً في تحقيق علاقة بشخص ما، في دراسة أجريت على [illegible] وجد أن أكثر [illegible] يتبادلون [illegible] عندما يقدم أحد الطرفين [illegible] تنازلات أو تسويات في وقت مبكر من القصة. ومن خلال تقديم [illegible] على أكثر مما كانوا يريدونه في النهاية.

[illegible] أن [illegible] على [illegible] ([illegible]) النهائي.

ما يحدث هنا هو أننا نشعر أحياناً [illegible] على [illegible] في النهاية، [illegible] أن [illegible] عن [illegible] أو [illegible] من [illegible] أن [illegible] في [illegible] على [illegible].

ولكن هذا لا يعني أنك يجب أن تنظر إلى [illegible] من [illegible] أن [illegible] الأشخاص [illegible] إلا [illegible] بهذه الطريقة

تستطيع أن تحقق أهدافك النهائية بأفضل ما يمكن.

مراجعة سريعة للدرس

افحص البنود التي تنطبق عليك.

☐ أنا أهتم بتلبية حاجات الشخص الآخر.
☐ الأشياء التي أفعلها حتى أرتاح وأريح الطرف الآخر.
☐ أنا أستمتع بالحب.
☐ أنا أرغب في الحصول على شيء الذي أحصل على شيء.
☐ أنا أعرف ما أريد أن أكون.

* * *

٦- التدريب على الإنصات الفعال

الاستماع [illegible]

ومعظمنا يتدرب على الاستماع بحمل نفسه على أن يستمع ما يقال له. حاول أن تكتبه: [illegible] [illegible] — إحدى الطرق التي استخدمتها في تحسين مهاراتي [illegible] كانت أن أكتب ما يقال لنا في [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] تفكر فيه.

حاول أن تراقب بعض المشاحنات التي تحدث في الوقت نفسه في [illegible] [illegible] من خلال زيادة التركيز على الشخص الآخر، ثم انظر ماذا حدث لنوعية المحادثة بينكما.

الاستماع الفعال

هناك نوع آخر من الاستماع وهو ما يطلق عليه أحيانًا [illegible] (الاستماع الفعال). والمستمع الفعال يعيد صياغة ما يقال أثناء الاستماع، وهذا يعني أن تعبر بالكلمات عن ما سمعته الآن. ولكن يجب أن تحذر من استخدام كلمات الشخص الآخر لتعبر بها عن [illegible] [illegible] المعنى الأساسي. [illegible] حاول أن توضح العبارة أو الجملة دون تغيير الرسالة الأساسية لما قيل.

مثال: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] ما يقوله الشخص الآخر: [illegible] [illegible] [illegible] الرئيس [illegible]

الغاضبين اليوم؟ يمكنك أن تعيد الأمر هكذا بأن تقول: "يبدو أن رئيسك يضغط عليك بسبب ما". وبالنسبة لهذا النوع من الاستماع والذي هو المنطقي يمكنك أن تردد محتوى ما تسمع لتتأكد من أنك فهمت الأفكار بالطريقة التي أرسلها بها الشخص الآخر.

* * *

فن مرآة انعكاس المشاعر

أحد أساليب الاستماع الفعال يدعى انعكاس المشاعر، يقصد بهذا الأسلوب أسلوب إعادة ذكر الأشياء التي تسمعها بالمعنى، كما تحاول فيه أن تعكس ما تسمع. ولكن بدلاً من أن تعيد ذكر الألفاظ، عليك أن تحاول أن تعكس المشاعر أو المواقف التي تقع خلفها. مثلاً، إذا قال شخص ما: "المسئولون هنا يطلبون مني أن أؤدي لهم خدماتهم وكأنهم يعتقدون أنني أمتلك كل الوقت الموجود في هذا العالم بين يدي". فإنك تستطيع أن تعكس المشاعر التي تنطوي عليها هذه العبارة فتقول له: أنت [illegible] بسبب ذلك. أنت في هذه الحالة تستجيب لمشاعره التي تقف خلف الكلمات التي قالها.

فكرة: عندما تعكس المشاعر فإنك [illegible] الأعراف لا يعني تفسير المشاعر التي ربما تكون لدى الشخص الآخر. لذلك فربما ترغب في أن تجرب بعض العبارات التجريبية [illegible] في الفهم [illegible] بالإحباط، بعد ذلك أعط الشخص الآخر الفرصة ليخبرك ما إذا كانت استجابتك

والمناقشة التي تليه صحيحًا بعدك.

الأسئلة المفتوحة

أسلوب استباقي آخر يتضمن استخدام الأسئلة المفتوحة. هذه الأسئلة هي من النوع الذي لا تتم الإجابة عليه ببساطة بـ «نعم» أو «لا». وهي تبدأ عادة بـ «ماذا» أو «كيف» أو «لماذا»، مثال: «ما الذي تعتقد أنك تستطيع أن تفعله بخصوص المشكلة؟» «[illegible] أن [illegible] البيت [illegible] أكثر حساسية [illegible]؟» حاول أن تتجنب من هذه الأسئلة بـ «نعم» أو «لا». الأسئلة المفتوحة طريقة جيدة التي تحقق نشاطًا ما يشجع الناس ويقدم الكثير من الحوار.

تمرين

فن الاستماع

التمارين التالية تعين على استخدام أساليب الاستماع الفعالة.

استخدم موقفًا معينًا مع أشخاص تمضي [illegible] حوله، استخدم في كل مرة واحدًا فقط من أساليب الاستماع التي قد تأتي الفرصة للتدرب على بعض المهارات وتكتسبها.

١- الاستماع [illegible]

استمع بالضبط لما يقوله الشخص الآخر، لا تضف أو تحذف أو تغير العبارات التي يقولها. اكتب بالضبط ما [illegible] في كل مرة ثم اعرضها على الشخص الذي استمعت إليه ثم اطلب منه أن يبين لك رأيه في مدى الدقة التي التقطت أو [illegible] بها ما قاله.

قال الشخص:

سجل جميع الأخطاء التي تسمعها في تلخيصك بالإضافة إلى ما استمعت إليه من الشخص الآخر. بعد أن تبدأ بملاحظة عدة، يمكنك أن تدرب نفسك على تجنبها أو تصحيحها مع ذلك الشخص الآخر من التصحيح الإضافي، إذا اقتضى.

٢- الاستماع الفعال

إعادة ذكر ما قاله الشخص الآخر أو وضعه بكلماتك والحرص على ألا تضيف أي سؤال أو تعليق أو يختلف قولك عما قاله، فقط وضح.

٥ - التفكير الناقد

٦ - الأسئلة المفتوحة

فكر في مجموعة من الاستفسارات عن المعلومات التي سبق التطرق لها في الكتاب الأول. اكتب سؤالك ثم اكتب الإجابة التي حصلت عليها.

سؤال ماذا؟ ____________________

الجواب: ____________________

سؤال كيف؟ ____________________

الجواب: ____________________

سؤال متى؟ ____________________

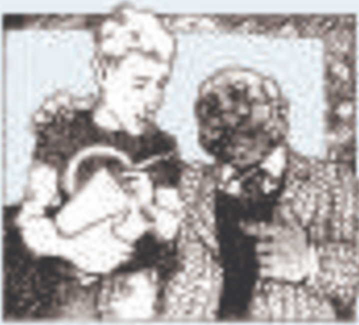
الجواب: ____________________

سؤال لماذا؟ ____________________

الجواب: ____________________

سؤال من؟ ________________

الجواب: ....



أسئلة تحديد المعنى

تصمم أسئلة تحديد المعنى لطريقة التحري للحصول على معلومات دقيقة من شخص آخر عن طريق إزالة الغموض.

إليك هذا الموضوع البسيط: خذ عبارة «فرضاً يظلّ جدارة الصدارة»، قال لك شخص ما هذا في سياق العمل فماذا يمكن أن يعني؟ يمكن لك أن تفسر هذا الموضوع وأن تعود إلى ثقافة ميزات معناها؟ بأنك قد فهمت ما عناه الشخص الآخر وتكون لست متأكداً. ثم إنه [illegible] بأسلوب [illegible] كأنه جدير بالصدارة ربما أنه يعتقد أن ذلك الشخص قال بعينه. ولكن إذا أتى الأولى من الأمر يمكن أن تصل طريقك إلى القاعدة. ما الذي يعنيه بجدارة الأصالة؟ هل يقصد الثبات بالرفاع؟ أم الإطالة بالسحب التصاعدي؟ هل هي حلقة شخصية تطوير شخصي كلاً مجتمعي أم شعور شخصي إنساني؟ من جهة أخرى، ما الذي يعنيه بالضبط لعدة؟ ومن هو الذي سيكون مسؤولاً عن ذلك؟

فهنالك عدد من تصنيفات صياغة الأسئلة بهدف جعل الشخص الآخر أكثر تحديداً. ويمكنك أن تسأل: ما الذي تعنيه بالتحديد

بالكلمة...... (١) أو هذا النطق يعطي المقطوعات الأخرى (٢) أو (٢) الأخرى إن كان [illegible] [illegible] يعطي هذا [illegible] أصحاب كان حيث [illegible] في [illegible] الأصلي (٣) [illegible] [illegible] أو ربما أن بعضها يحمل الإشارة (٤) التي [illegible] فقط في [illegible] ويعتقدون بأن السامع يدرك بشكل واضح ما يقصدون. إن ترجمة لغة تحديد النص بعد إلى النص الحقيقي [illegible] على المقطوعات الأخرى [illegible] بالأكثر تعقيداً التي تحتاجها.

تمرين:

إعادة الصياغة لغرض التوضيح

بالنسبة لكل من الجمل الآتية اكتب أسئلة [illegible] أسئلة لتحديد المعنى إلى أن تحصل على المعنى والفهم الأكثر تحديدا للجملة. اكتب (٦) سؤال لتحديد المعنى الذي تحتاجه ثم أعد صياغة الجملة الموضحة بعد المعنى الأكمل الذي استخرجتها بواسطة سؤالك.

الجملة الأولى:

١ - [illegible] بعد [illegible] الأسعار

٢ - سؤال تحديد المعنى:

ما الذي تعنيه بالتحديد بـ [illegible] الأسعار؟

....

ب- العبارة المعدلة:

ثقافة الرفاهية المطلقة والأحلام.

أ- سؤال لتحديد المعنى:

أي رفاهية؟

ب- العبارة المعدلة:

ورثنا القصص الإدارية الهابطة.

أ- سؤال لتحديد المعنى:

ب- العبارة المعدلة:

◆ - هل يريد أن أخرج [illegible]؟

أ- سؤال لتحديد المعنى:

ب- العبارة المستخدمة:

أ- سؤال تحديد البحث:

ب- العبارة المستخدمة:

- ابحث أن يعطي الأسلوب [illegible]

أ- سؤال تحديد البحث:

ب- العبارة المستخدمة:

أ- سؤال تحديد البحث:

ب- العبارة المستخدمة:

أ- سؤال تحديد البحث:

ب- العبارة المحددة

٢- ... الأولى سوف تمكننا من الحصول على الملاحظة التي نريدها

أ- سؤال لتحديد المعنى

ب- العبارة المحددة

أ- سؤال لتحديد المعنى

ب- العبارة المحددة

أ- سؤال لتحديد المعنى

ب- العبارة المحددة

---

٥ - استخدامي في وضع خطة التدريس الصباحي:

أ - سؤال التحفيز الذهني:

ب - العبارة المحفزة:

أ - سؤال التحفيز الذهني:

ب - العبارة المحفزة:

أ - سؤال التحفيز الذهني:

ب - العبارة المحفزة:

المقارنات المتعددة

تركز أسئلة البحث في أوقات كثيرة أو غير ذلك على ما يجب أن تصل إليه التجريب عندما يستخدم المقارنات. الاستنتاج القائل بعودة إلى أسئلة دقيقة. والمقارنات هي الثبات وخيارات لاستخدام المقارنة فكرة ما بالجزئي في كثير من الأحيان تكون المقارنات غير دقيقة وغير واضحة. فمثلاً، ربما يطلب منك أن تستنتج أن الفرق حاصل إحصائياً هناك ما الشيء يعني تحديداً؟ أكبر إحصائياً من ماذا؟ مما كان عليه في السنة الماضية؟ أم في الشهر الماضي؟ أم أكثر انتشاراً من زملائك في العمل؟

ربما تستجيب لهذه المجموعة بأن تسأل السؤال التالي الإحصائية؟ أو «أكبر إحصائياً مقارنة بماذا أو بمن؟». إنما تستطيع هذه الأسئلة أن تقود [illegible] ويظهر ذلك أن الأسئلة تبحث عن أهمية الفصل وإيضاح شكل [illegible] وعلاقة [illegible] أو تهدف الفحص الأهم

المقارنات المخططة

المقارنات القبلية تدعى المقارنات المخططة وتستخدم عندما تكون مقارنة

فكرة ما بأخرى، وبالتالي تكتسب سوء التأويل المحتمل والحصول على معلومات أكثر دقة. [illegible] [illegible] تهدف [illegible] أن تكون [illegible] حاول ألا تنسى أن تعيد العبارة أثناء الحصول على معلومات أكثر وضوحًا. إليك بعض الأمثلة لاستخدامها على [illegible]

المشارك: تلك طريقة أفضل للعمل

سؤال مقيّد: على أي أساس تعتبرها الأفضل؟

المشارك: لقد حققنا أرباحًا جيدة هذا العام.

سؤال مقيّد: ماذا تقول [illegible] التي اقترحتها بعد؟

تمرين:

توضيح المعلومات

أعد كتابة هذه العبارات مع توضيح المعنى:

١- لقد هرب [illegible] الطفل الصغير.

أ. سؤال توضيحي: مثلاً: الطفل من سن كم؟

ب. سؤال توضيحي: مثلاً: ماذا تعني بكلمة الطفل؟

٢- لقد حققنا أرباحًا جيدة هذا العام.

أ. سؤال توضيحي: مثلاً: ماذا تعني بكلمة جيدة؟

ب. سؤال توضيحي: ....

٣- اشترى سيارة أفضل.

أ. سؤال توضيحي: ....

ب- سؤال حلّه: ....

٤- العمل بهذه الطريقة يتطلب جهداً أقل.

أ- سؤال حلّه: ....

ب- سؤال حلّه: ....

٥- لم يثبت علمياً أن هناك مقاييس أعلى.

أ- سؤال حلّه: ....

ب- سؤال حلّه: ....

* * *

عبارات التعميم

هناك صنف من عبارات هذا المجال التي يمكن أن نسميها وهي عبارات التعميم. وهذه عبارات تواتك بأن شيئاً ما صحيح بصورة مطلقة أو خاطئ بصورة مطلقة. والطريقة التي تعرف بها من يستخدم الناس عبارات التعميم هذه هي كلمة يستخدمونها كلمات مثل «دائماً» و«أبداً» و«جميع» و«لا أحد». فهذه العبارات تشير إلى نمط من أنماط التفكير يرى الأشياء من منظور الأسود أو الأبيض وهو أمر كثيراً ما يؤدي إلى تحسينات مرتبطة. ولكي تتدرب على الدقة يمكنك أن تسأل بعض أسئلة لتحديد المعنى مثل: «كيف تعرف بأنه صحيح (..........) دائماً؟» أو «كيف تعرف أن الأسئلة جميعها متشابهة؟» «كيف تعرف أن موضوع الحديث هو دائماً وإلى الأبد صحيح؟» ويمكنك أيضاً أن تسأل: «هل تستطيع أن تتذكر وقتاً ما لم يكن فيه هذا الحال صحيحاً؟» ويدفعك الطالب الشخص الآخر إلى واقع [illegible] التفكير.

(١) التعميم الناتج [illegible] بمثلها [illegible] أسئلة توضيحها ببساطة

المرتبطة بمشكلات الرياضة التي تجعلهم مستمتعين قادرين يتجاوزون مشكل الملل.

تقويم عبارات التعميم

بالنسبة للتحقق من العبارات الواردة أسفله اكتب مجموعة من أسئلة الفحص التي يمكن أن تجعل الشخص يتذكر الخطأ بصدقه الذي ارتكبه الكاتب والنتيجة التي تريد أن تحصل عليها نتيجة لسؤالك.

- كل مشرف يكون مسؤولاً عن قسمه بالكامل.

أ- سؤال دقيق: القسم بالكامل؟

....؟

ب- تحديد أكثر دقة:

جميع الموظفين الإداريين والمساعدين

....؟

- كل الإدارة مهتمة بالرياضة.

أ- سؤال دقيق: ....؟

ب- تحديد أكثر دقة: ....؟

- المجتمع جاء بمشكلة بحقوق بعضه.

أ- سؤال دقيق: ....؟

ب- تفكير أكثر عقلانية:

؟..

٤- المشرف المسؤول عني لا يلاحظ أبداً أفضل الأعمال التي أؤديها.

أ- سؤال عقلك: ....؟

ب- تفكير أكثر عقلانية:

؟..

٥- لا أحد يظهر لي أي احترام.

أ- سؤال عقلك: ....؟

ب- تفكير أكثر عقلانية:

؟..

٦- الجميع يؤدون الأعمال الأكثر متعة.

أ- سؤال عقلك: ....؟

ب- تفكير أكثر عقلانية:

؟..

٧- لا أحد يستطيع أن يقوم بعملي إلا أنا.

أ- سؤال عقلك: ....؟

ب- تفكير أكثر عقلانية:

؟..

- غيرة لا تثق بأي شخص.

أ. سؤال نقيضه: ....؟

ب. تحديد الأفراد:

....؟

- أستطيع أن أتحدث إلى أي أستاذ أو زميلة.

أ. سؤال نقيضه: ....؟

ب. تحديد الأفراد:

....؟

- لا يمكنني أبداً أن أحصل على ما يعجبني من موظفي الأسماء.

أ. سؤال نقيضه: ....؟

ب. تحديد الأفراد:

....؟

* * *

الباب الخامس

الإنصات المركز

ضبط موجات الرادار الخاص بك

إن أي بائع ذكي يعرف أنه مهما كانت السلعة ممتازة فلن تباع إلا إذا كانت لدى المشترين حاجة لشرائها. وقد تكون الحاجة حقيقية أحيانا، يحتاج سلعة جديدة لأن سلعته القديمة أصبحت غير [illegible] أو ربما تكون غير [illegible] بحاجة [illegible] جديدا لأنه يعتقد أن سلعته لم تعد تتماشى مع العصر الحديث. ويستطيع ذلك البائع الماهر أن ينظر حتى يلمس المشتري حاجته. البائع الماهر يكون منتبها للتلميحات والإشارات التي تعطي مؤشرات حول الاحتياجات الفعلية للزبون. ثم يستخدم تلك التلميحات ليبين له أن سلعته هي التي تلبي هذه الاحتياجات. كيف يستطيع البائع أن يكتشف احتياجات المشتري؟ إنه الإصغاء المركز.

هناك سبيلان لكي يصبح منصتا جيدا بصورة ممتازة:

- عندما تلتقي الشخصية للمرة الأولى، حتى ولو كانت تدريبا على الاستماع [illegible] بعد ذلك. [illegible] عدة [illegible] [illegible].

• عندما تدرك أنك في موقف يحتاج فيه إلى الحصول على معلومات معينة، محددة للأسئلة مثل: «كيف أستطيع الوصول إلى الطريق الذاهب من هنا؟» أو «ماذا تعني النتائج الإحصائية التي تطلبها؟».

من الأمور الهامة التي تحدثنا عنها في التأثير في الآخرين أن تمتلك القدرة على الاستماع لمحدثك في نطاق عريض من المواقف. بعد ذلك تناولنا النقاط التي على أن تضبط استعدادك تجاه الآخرين محددًا طبيعة الأمر هل هي بالنسبة لك، أو بالنسبة لهم. وهذا يتم من خلال عملية الاستماع التحليلي: الاستماع على مستوى أكثر براعة وتركيزًا على عناصر الاتصال الأكثر براعة.

هناك ثلاثة أمور هامة للاستماع إلى الاتصال المركز وهي:

رؤية المرسل
المحتوى
الرسالة

بيئة التواصل

تشمل بيئة التواصل البيئتين الخارجية والداخلية للمتفاعل.

البيئة الخارجية

البيئة الخارجية هي المحيط المادي الذي يحضر فيه التواصل، فإذا بالبيت بالمطبخ، أو بمكتب شخص آخر أو بيئة عمل محايدة كغرفة الاجتماعات، أو مكانًا مخصصًا لأحد الشخصين. عندما تتم المحادثة على أرض شخص ما، فإن هذا الشخص يتمتع بميزة تفاوضية مسلم بها، وذلك لأنه يشعر براحة أكبر في تلك البيئة. أما إذا تمت على أرض محايدة فسوف تكون كفة الأمور متعادلة، وسوف يكون المتفاعلان على المستوى ذاته تقريبًا.

البيئة الداخلية

البيئة الداخلية هي ظرف المتفاعل مع الشخص الآخر.

- ما الحوافز الداخلية أو العاطفية التي تؤثر في كل منهما؟
- ما الذي يحدث في حياة كل منهما؟

- ما الصفة الداخلية؟

- هل الشخص الآخر متوتر أم هو مسترخ، هل هو يمشي بالإعياء أم أنه مهزوز، هل يعاني من الضغوط أم أنه متوتر بشكل ذلك يسبب ترابا عصبيا مثلا؟

- ما علاقتك بهذا الشخص؟

- هل هو أعلى منك أم دونك في السلم الوظيفي؟

- هل هذا الاتصال هو اتصال أول أم واحد من اتصالات مستمرة؟

- هل يستجيب بإرادته أم بالقوانين المنظمة أم أنه يتأثر بآراء الآخرين أو قوانين الشركة أو سياستها؟

هل تعرف المتغيرات الستة؟

المتغيرات الستة

في أي محادثة تحدث، قيّم البيئة التفاعلية للموقف، ويكون ذلك أسهل مع الناس الذين تعرفهم جيداً، ولكن يمكن عمل ذلك أيضاً مع الناس الذين تعرفت عليهم للتو. هناك ستة متغيرات يجب أن تأخذها في الاعتبار، وهي تسمى مجتمعة المتغيرات الستة.

١- العلاقة

اسأل نفسك: ما طبيعة علاقتكما؟

هل أنتما صديقان حميمان أم أن أحدكما غريب عن الآخر؟ هل ما جمعكما هو - حصراً - مجال الأعمال أم أن علاقتكما أيضاً علاقة شخصية؟

لكي تقيس العلاقة انظر عاملين محددين: طول الفترة والعمق. بالنسبة لطول المدة لا تقتصر على اعتبار المدة التي مرّت منذ أن تعرفتما [illegible] الأوقات التي تقابلتما فيها [illegible]

الشخصية، وكان لهم من الوقت ما يكفي لأن يساهم في الحديث معه أو يتكلم في المستقبل.

للنظر إلى المناقشة كنشاط في المنظمة، ضمن العلاقات التي تربط بينكما: هل هي علاقة سلطة؟ أم علاقة مشاركة؟ أم أنها علاقة ستستمر لمدة طويلة مع كل فريق واحد أو أكثر من القيادة السابقة لفترة محددة من الوقت؟

١- النطاق

ما نطاق صلاحيات أو مسؤوليات الشخص الآخر في هذه المناقشة وفي المنظمة ككل؟ ما نطاق شبكة الأشخاص الآخرين الذين يتعامل معهم ضمن المنظمة وخارجها؟

٢- السجل

ما تاريخ استجابة الشخص الآخر لك؟ ما الذي يكشف عنه سجل هذا الشخص من حيث تقبله للأفكار المختلفة؟ هل لديك معلومات تستطيع أن تجمعها حول الخلفية لم أستند إليها حتى الآن.

٣- الأسباب

من المهم أن تكون واعيًا جيدًا للأسباب التي تحث كلا الطرفين للتحدث، ويمكن فهم دوافع الشخص الآخر إن ربما لم يحب تحقيقه أن تقوم بشيء من التحضير، وخاصة إذا كنت في موقف لا تكون

أنه على معرفة كافية بالشخص، وربما كان عليك أن تبدأ بفحص مشاعر السخط والاضطراب لتفهم أسبابه ودوافعه الحقيقية.

٥- الضوابط

الضوابط هي حدودك. وكثيرًا ما يعبر عن الضوابط بعبارات تتضمن كلمات مثل «يجب» و«يجب ألا» و«ينبغي» و«لا يستطيع» و«لابد» و«إياك». من الأهمية بمكان أن تعرف ضوابط الآخرين، سواء كانت هذه الضوابط صحيحة فعلاً أو كانت موجودة فقط في رأي ذلك الشخص. إذا كانت الضوابط التي يلتزم بها الشخص منطقية، فربما كانت لها علاقة بسياسة الشركة، أو تشريع بعض الأنظمة، أو كانت من الأعراف المهنية، أو القيم الأخلاقية. أما إذا كانت بعض الضوابط موجودة فقط لدى الشخص وحده فهي عبارة عن قيود تعني أن الشخص يعتقد بأنه مجبور.

ليست مهمتك تقييم هذه الضوابط أو الشخص الذي يضعها. مهمتك الوحيدة هي أن تستمع وأن تكون على يقين من أن الضوابط الشخصية تمثل القيود والحدود التي تحكم سلوك ذلك الشخص.

٦- المقارنة

المقارنة أمر مألوف جدًا في البيع وفي حياتنا كذلك. إذا كنت ستطرق أسلوب تكرار الأسئلة فعلاً في التعرف بالقدر اللازم من النشاط والهمة، فإنك لن تكون قد [illegible] إلى

استخدام عبارات من عبارات التعاطف مثل: (أنا أقدر مشاعرك حتى [illegible] من أجل الأمر الذي ليس لديه ما يكفي من [illegible] المسألة) حتى أن الشخص يطلب [illegible] . ويمكن أن يكون هذا الشيء أكثر أهمية من المستويات [illegible] التي تلي بعض عدم وقوعه في الأخطاء، أو ليحصل على المزيد من المكافآت ثم الشواهد التي سيجنيها من خلال قوله نعم.

الأشخاص المؤثرون بمطالبة بعد انتهاء المفاوضة جزء رئيسي من عملية التأثير، وخاصة في وقع الأمر [illegible] بها المخاطرة هامة وضرورية في العملية.

* * *

تمرين:

المتغيرات الستة

١ - العلاقة:

منذ متى تعرفان هذا الشخص؟ ....

هل هناك [illegible] الآن؟ ....

في العمل؟ .... الرئيس/ المرؤوس؟ ....

الزميل؟ ....

هل العلاقة [illegible] خلاله أعمال؟ ....

هل بينكما علاقة شخصية؟ ....

هل لديكما أنشطة مشتركة أو مشاريع مشتركة؟

....

٢ - المكان:

هل المكان مريح؟ ....

ماذا عن ملاحظات الشخص الآخر؟ ....

ماذا عن شكل الأشخاص ذوي السلطة داخل المنظمة وخارجها؟

....

٣- الصغر

استجابته الآن في الماضي؟ ....

كيف كان يعامل الأطفال المحيطون قبل الآن؟ ....

٤- الأسباب

الأسباب الخاصة به ________________________

الأسباب الخاصة بك ________________________

٥- الضوابط

الضوابط التي تستعملها مع الشخص - سواء حقيقية أم خيالية -

____

بصمة؟ ________________________

سحب الأذى؟ ________________________

عدم أمر؟ ....

لا أستطيع؟ ....

ماذا؟ ....

لماذا؟ ....

٦ - المقاومة

ما هي المقاومة التي ستجدها من الآخرين في هذا الموقف، أو التي تتوقع أن تجدها.

....

التحديات

اكتب باختصار عن أهم التحديات المقصودة في هذا الموقف. حاول أن تقتصر على التحديات دون الطرق المستخدمة في المعالجة.

....

....

....

....

....

المحتوى

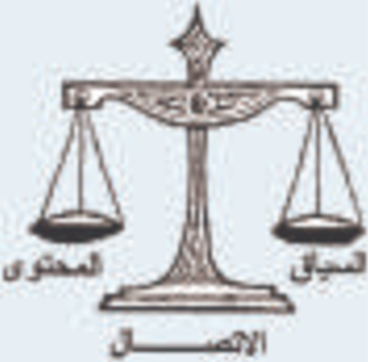
المحتوى هو مادة الرسالة - ما يتحدث عنه الشخص الآخر وهو يتكون من جميع الكلمات والمعاني والأفكار المستخدمة في الحوار.

بالنسبة لمعظم الأشخاص يبدو المحتوى كمكون مستقيم ويكون محتوى الرسالة واضحاً لدرجة أنهم [illegible] وتشكيله [illegible] أو أكثر من هؤلاء الأشخاص [illegible] الذين يقدمون ملاحظات [illegible]، حتى إن البعض منهم يبدو لملاحظته بالقول... أنا [illegible] القول [illegible] ... وما يحصل عليه من أنفسهم عن رأي [illegible] المسألة التي تناقشونها.

ولكننا في غالب الأحيان نعرف [illegible] المحتوى [illegible] أكثر شيء في تعاملاتنا مع الآخرين؟ أو أننا لا نفكر فيه بالمرة مثلاً في بعض الأحيان لأن المحتوى وحده لا يوصل في العادة رسالة المتحدث بأكملها.

وبناءً على السابق، فإن محتوى [illegible] قد يحمل معاني مختلفة. [illegible] جديدة [illegible]

الأهداف. فقد يستخدم أحد الزملاء هذا الموضوع ليتحدث عن سياسات الحكومة، ولكنه [illegible] من خلال السياق كله فإنه يشعر بعدم الرضا عن عمله هذا المحتوى [illegible] ربما تأتيك عن طريقه نفسها في التشجيع لك حول أسئلة الحالة بالنسبة للمستقبل.


السياق
المحتوى
الاتصال

الوسيلة

الوسيلة هي [illegible] التي يخاطب بها الجمهور، ومن [illegible] [illegible] الأكثر على [illegible] [illegible] الأشكال من هنا نستطيع أن نحصل على المعلومات الأكثر فيه. الوسيلة الخارجية التي تجعل الرسالة أكثر من أن الرسالة نفسها. بمعنى آخر، الكلمة التي يقال فيها [illegible] لا تقل أهمية عن الشيء نفسه.

الاستماع [illegible]

[illegible] الكتب [illegible] بالكتب التي [illegible] في [illegible] [illegible] ويظهر هذه الكتب [illegible] إلى أن [illegible] الأسباب [illegible] [illegible] التعصب [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] من عدم الاهتمام والفحص، واستمرار الرجوع عن [illegible] والنظر في تفسير هذه الإشارات يكمن في المبالغة في التعميم [illegible] [illegible] الأسباب [illegible] لا [illegible] هذا التعصب [illegible] [illegible] كثيرا من [illegible] النفسي [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] لا يمر استمرار الرجوع عن [illegible] [illegible] [illegible] الأول أو [illegible]

معظمنا غير مدرب على ملاحظة التفاصيل السلوكية الدقيقة إلا بعد أن نتعلم عنها معرفة كبيرة. ونحن في كثير من الأحوال نسيء تأويل العلامات التي نراها كالقلق المفرط للأستاذ أو المراهقين المتعثرين على سبيل المثال. فنحن نعزو [illegible] إلى ما نراه بناءً على استنتاجاتنا نحن [illegible] إلى [illegible] حول الآخرين.

ويمكنك أن تبدأ بتدريب نفسك على ملاحظة التغيرات النفسية. ولكن لا تعمم، احتفظ بملاحظاتك دائماً بتفصيلها لكل شخص تتعامل معه. إذا كانت هناك حركة [illegible] في اجتماع [illegible] أو ترى [illegible] مختلفة عن السلوك المرتبط غير اللفظي. وما يبدو في الظاهر أن الاستجابة نفسها غير المفهومة بالنسبة لاثنين من الأشخاص المختلفين، فقد يعبر عن شيء مختلف عن الحالة الداخلية لكل منهما. فقط لاحظ ما يحدث. لا تحاول أن تفسر أو تنسب أي معنى لما تراه.

التواصل غير اللفظي

التوليف لاستنتاج ما لم يقل

ويمكن إذا اعتبرنا لغة الجسد عن طريق التشخيص المنطقية التي تمنحها لغة الكلمات المنطوقة. وعلى ذلك فهذا أمر [illegible] للاستجابات البدنية غير التلقائية وغير الواعية التي تظهر في سلوك الناس وبمظاهر عديدة. هذه التصرفات تعني في العادة خارج الإطار الواعي للشخص، حتى أكثرها خفية وأسهلها ملاحظة.

١ - الوضعيات والإيماءات الجسمية

تشمل هذه الإشارات الجسدية:

- الاستقامة الجامدة للعمود الفقري
- وضعية الرأس
- وضعية الكتفين على الأرض
- توزيع الثقل على الرجلين بالنسبة للأسفل من الساقين
- حركة اليد وإشاراتها

النظرة (في [illegible]) [illegible] إلى الشخص [illegible] [illegible] [illegible] أكثر [illegible] من [illegible] [illegible] [illegible] أن [illegible] الشخص [illegible] [illegible] [illegible] إلى الآخرين. بالنسبة لهذا الشخص يمكن أن تعني هذه الملاحظات كثيرًا في [illegible] أو الحالة الداخلية - إلا أنها بالنسبة لشخص آخر قد تعني شيئًا مختلفًا.

تحقق من أحد [illegible] [illegible] التي [illegible] للملاحظة [illegible] الأدلة [illegible] من [illegible] [illegible] أن [illegible] [illegible] موضوع الملاحظة [illegible] التي [illegible] [illegible] [illegible] السيطرة [illegible] أو الإيماءات [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] على [illegible] أو [illegible] أو [illegible] في [illegible].

من الأمور [illegible] الأهمية أن تكون ملاحظاتك [illegible] [illegible] الملاحظة [illegible] أو [illegible] [illegible] التالي: [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] في [illegible] [illegible] الحالة الداخلية التي [illegible] [illegible] [illegible] في [illegible] [illegible] الاكتشاف - [illegible] في ملاحظتك.

١- التغيرات التي تطرأ على لون البشرة:

إذا كنت من النوع الذي يتمتع بدقة الملاحظة فسوف تجد متعة في رؤية تغيرات لونية مختلفة تظهر أو تختفي اعتماداً على وجه الشخص. مثلاً، لاحظ الفرق بين [illegible] [illegible] بالصورة [illegible] - بين [illegible] [illegible] أن تلاحظ الاحمرار، ولكنه لا يكون دائماً في منطقة الخدين. هناك عدة أنواع من الاحمرار، ابحث عنها:

- عند حافة الأذن.
- على الجبهة.
- عند خط [illegible].

ويمكن أن يكون الاحمرار [illegible] و[illegible] أو [illegible] [illegible] الوجه بالكامل أو أحمر داكناً. يظهر الاحمرار على بعض الناس عند شعورهم بالخجل والحرج أو عند الغضب، [illegible] عند ما [illegible] [illegible] والبعض عند الإثارة الجنسية. [illegible] [illegible] [illegible] - [illegible] [illegible] الملاحظة - [illegible] [illegible] في معرفة ملاحظة هذه التغيرات لدى أي شخص.

٢- تغيرات العضلات الصغيرة:

تعتمد تغيرات العضلات الصغيرة [illegible] أو [illegible] فهي تعبر عن [illegible] الاستجابات النفسية [illegible] [illegible] [illegible] من شخص إلى آخر [illegible]:

- شد أو ارتعاش عضلي بالقرب من جانبي الفم
- شد أو انقباض عضلي حول العينين
- شد عضلي عند خط الفكين
- تشكل التجعدات على الجبهة أو ما بين العينين

٤- التغيرات التي تطرأ على الحالة المزاجية

تعتبر هذه التغيرات الأكثر شيوعًا بين التغيرات التي تطرأ على المصابين بالصداع. أسبابه عديدة ويشعر الناس بالإحباط أو عدم الارتياح بسبب نوبات الصداع المتتالية. ومن هنا جاء تعبير «الصداع المزعج» – يعني الناس يعتمدون على هذه الحالة، ولكن [illegible] [illegible] [illegible] الملاحظة القريبة [illegible] لا يدرك أن تغييرهم يكون أكثر انحرافًا في بعض الأحيان مما هي عليه في طبيعتها.

وبالطبع، فإن الاكتئاب أو القلق النفسي ليس هو النوع الوحيد لتغيرات الحالة. فيشمل التغيرات الأخرى:

- الاكتئاب
- العصبية
- الغضب
- المخاوف
- الشعور الدائم (أو حزن)
- الحيرة
- الأرق
- الإحباط
- الارتباك

٤- التغيرات التي تطرأ على التنفس

تعتبر التغيرات التي تطرأ على التنفس مقياسا صادقا للتعرف على التغيرات التي تطرأ على مزاج الشخص. ولعل أسهل طريقة لملاحظة تعداد التنفس لدى شخص ما تكون في مراقبة الحركة الصاعدة والهابطة للصدر أو للمعدة. ويستطيع المرء أن يحصل على بعض الإشارات من خلال مراقبة [illegible] الشخص ما على حدة. يكون [illegible] أن تربط بين الارتفاع والانخفاض مع كل نفس.

إن سرعة التنفس تعني [illegible] ما إذا كان [illegible] من [illegible] أو [illegible] من [illegible] ويكون [illegible].

٥- صفات الصوت: النغمة والسرعة والجهارة

الأصوات لها عدد من الخصائص التي يمكن لأي منها أن تعبر. فيمكن أن تصبح النغمة عالية أو منخفضة، حادة أو ناعمة، والسرعة يمكن أن تكون عالية أو بطيئة مع بعض الوقفات أو بدونها. وكذلك فإن جهارة الصوت يمكن أن تكون سلسة أو متغيرة [illegible] أو ناعمة. بعض الأصوات تصدر صريرا مثلا وبعض الأصوات [illegible]. وإذا عرفت [illegible] الأنماط [illegible] الاختلافات والتنوعات في الصوت من مختلف الناس ولدى الشخص الواحد نفسه في أوقات مختلفة.

ونظراً لعدم وجود أداة إلكترونية بصرية، توفر التحليلات الهاتفية فرصة مستمرة للمتدرب على تطوير حساسيته لهذه التغيرات الصوتية. وكبداية، لا تعط واحداً فقط من أبعاد نوعية الصوت: النغمة أو السرعة أو الشدة. بالتمرين يمكنك أن تكتسب حساسية لهذه العناصر جميعاً.

لا تحمل أي قدر مسبق حول ما تعنيه التغيرات التي تطرأ على الصوت، ببساطة راقب التغيرات. وبعد أن تكون قد جمعت ما يكفي من الأمثلة التي يرتفع فيها صوت شخص ما عندما يغضب أو ينخفض ويتغير عندما يكون مرتبكاً، بعد ذلك يمكنك أن تختبر فرضيتك من خلال سؤال ذلك الشخص: «كيف تشعر إزاء هذا الكلام؟».

إذا كنت تستطيع أن تكتسب هذا الإحساس فإنك يمكنك أن تستخدم قدراتك التحسسية بصورة دقيقة لملاحظة الأشياء التي لا يراها معظم الناس الآخرين، يمكن أن تكون شيئاً مثل (كاشف الكذب دون قرين).

* * *

الأنظمة التمثيلية

هناك طريقة أخرى لتطبيق الاستمتاع باللحظة، وهي أن تسمح لنفسك بأن تعي الشعور الحسي: بالنظر أو السمع أو اللمس أو الشم أو التذوق، هي تلك التي يعتمد عليها الشخص بصورة متعلقة بشكل من خلالها العالم ويطالع المحسوسات ويتعامل مع العالم الخارجي. فبعض الناس مثلاً يكتشف الحياة المحيطة من الصور، أو الصحة أو الكتابة. وآخرون يركزون على الأصوات كأصوات الناس والموسيقى والضجيج كطريقة لرؤية العالم ويعبرون عنها بالكلمات التي تسمعونها أو أصواتهم الداخلية. بينما يكتشف آخرون الحياة بصورة أساسية من خلال حاسة اللمس والشعور من الأحاسيس الجسدية.

لكل منا تلك الحاسة المفضلة. إذا استطعت معرفة الحاسة المفضلة لدى الناس وتعرفت فعلاً عن الحاسة التي يفضلونها، فستجد يستخدمون لغة معينة ومصطلحات معينة تجعلك تجد استجابتهم من الكيفية التي تتعامل بها معهم.

الشخص البصري

يستخدم عبارات مثل «انظر إلى الطريقة التي أراها بها أو الفكرة يبدو واضحًا لي» أو «أرى ما ترمي إليه بوضوح».

الشخص السمعي

يقول: «أستطيع أن أسمع ما تقوله» أو «هذا يقرع الجرس» (أي أنه يستخرج من ذاكرته) «الأمر أخبرني به» أو «له رنين في أذني» أو «هذا يبدو صحيحًا».

الشخص الحسي

يستخدم صورًا مادية أو ملموسة. فتسمع منه تعبيرات مثل «هذه المعلومة تلقي على الضوء» أو «أعتقد بأن علينا الثبات الشديد.....» أو «أشعر بأن ذلك صحيح».

الشخص الذوقي

يستخدم عبارات مثل «هذه أثارت شهية حسنًا في فمي» أو «أفضل أن أتذوقها لوحدها أو أن أتلذذ بها».

الشخص الشمي

يقول «أنا لا أشم من رائحتها أنها صحيحة» أو «يمكن أن أشم رائحة المشكلة التي ستحدث في مستقبلها» أو «أعرف هذه من رائحتها أو كما أتوقع».

من خلال استخدامك [illegible] الهدف [illegible] تكون قد وضعت قدمك على الطريق الصحيح [illegible] إنها مهارة [illegible]

■ ■ ■

تمرين:

تدرب على الاستماع المتقن

بيان مفصل بالاستجابات غير اللفظية

ويتم الحكم بالاستماع بتسجيل ملاحظات حول [illegible] من المتكلم (لغة الجسم - النبرة السائدة والمصطلحات والإيحاءات - التي يصدرها الشخص الآخر: تذكر أنه يجب أن تكون وصفيًا لا تقييميًا

وضعية الرأس: ....

وضعية القدمين: ....

توزيع الوزن على الورك والظل الساقين: ....

حركات اليد أو الإيماءات: ....

تعبيرات لغة العين: ....

تغيرات العضلات الصغيرة:

عضلات الفم: ....

حول بأسلوبي الحسي ....

معنا الكثير ....

أبيعها ....

النشاط الشعري ....

المفردات القاموس:

على / بعيد ________________________

مظهر غير مظهر ________________________

الصفة الحسية:

المقطع ________________________

الشريط ________________________

المجاوزة ....

الكلمة التشكيلية

اللغة الاستعارية تعني ملاحظة حول الأصوات الحسية التي يستخدمها الشاعر عندما تستمع أجزاءه وكلماته.

التمرين: الكلمات الصوتية الشاعرية؟ ....

السمعي (الكلمات/ العبارات/ التراكيب) ....

البصري (الكلمات/ العبارات/ التراكيب) ....

الذوقي (الكلمات/ العبارات/ التراكيب) ....

اللمسي (الكلمات/ العبارات/ التراكيب) ....

* * *

الباب السادس

٩

سحر الألفة

إعداد المسرح للتأثير الفني

الألفة

هذا هو الشعور الذي يغمرنا بالثقة والارتياح عندما نكون مع شخص نعرفه ونستمتع بأنسه وبوجوده ونتفاعل معه ونحترمه ونألفه. بعض الناس يسمي هذا بـ «الكيمياء». إنها في الحقيقة نتيجة الصحبة الوثيقة بين شخصين قضيا وقتا في صحبة بعضهما أو يقيم كلاهما في شقة مشتركة أو قضيا عطلة مشتركة. في بعض الأحيان تتحقق الألفة سريعًا على الأغلب بسبب الاهتمامات المشتركة أو ربما لأنه شخص ما يذكرنا بشخص نألفه ونحبه ونشعر نحوه بالثقة ونرتاح له في اللحظة المشتركة من اللقاء الأول.

والألفة هي الأساس الذي تقوم عليه معظم العلاقات، ومع ذلك لا أهمية للشعور الذي يمكن أن نشعر به نحو الشخصية إذا لم نحترم الشخص الآخر، أو نشعر بالرضا والأمان ثم الانفتاح إلى مكانة أعلى أو الشفقة المتبادلة مع الشعور الشريك الذي يمكن أن تؤدي إلى كل من التقدير أو الاحترام. مع وجود الألفة قد لا

يوافق على أمر ما أو قد يرى كل ما يخص الأكتاف - بشكل مختلف ولكن مع ذلك فعل شخص [illegible] في الأساس علاقة ود [illegible] مرنا مع الشخص الآخر - والمرئ مع الشخص لا [illegible] لا تقلل من الاصطدامات المتحركة.

المرونة

هذا هو الأساس الذي تقوم عليه الألفة. هو العملية التي تصبح فيها وحدات أو أكثر متوافقة. إذا استخدمت أساليب التوافق فسوف تجد أنك تستطيع أن تصبح بالألفة مع أي شخص تريد، حتى مع الناس الذين لم تكن تظن أنك قد [illegible] لهم علاقة.

الثقة + الألفة + المرونة

التوافق وبناء الألفة

إن القاعدة التالية – أننا [illegible] في نهاية الأمر – [illegible] تنطبق على الأشياء [illegible] في [illegible] في [illegible] [illegible]

[illegible] [illegible] في [illegible] في [illegible]

[illegible] [illegible]

[illegible] في [illegible] [illegible]

بمعرفته. حتى الفكرة تماما يعرفونا هذا التزامن. والتمساح لا يتحرك كثيرا مثل المستمع، يبقى بعض الأحيان يظل ساكنا تماما. ولكن إذا تحرك التمساح، فإن حركته ستميل إلى التزامن مع حركة المستمع، ويستطيع الشخص [illegible] للحركة بإيقاع تتوافق مع الشخص [illegible] من هذا [illegible]

عندما يطلق الأرواح أن المستمعات بقوة على بعضهم البعض، يمكن حدوث تحول في الإيقاعات، حالات الكثير من الأمثلة على هذا النوع من التوافق أو تشابه الإيقاع في كل ما حولنا:

- ضربات قلب الطفل التزامن مع ضربات قلب الأم.
- المخاطب البليغ يجعل قلوب جمهوره تخفق في توافق مع إيقاعه.
- الفرقة الموسيقية، فإن كل منهم يعزف على آلة مختلفة ولكنهم تقريبا يعزفون كشخص واحد.
- حركات وإيقاعات في حلقات الطرب متزامنة بين الأطباء المعالجين والمرضى.
- النساء اللاتي يعشن في بيت واحد يزداد أن دورة الطمث لديهن متزامنة.
- المشاهد الحسية كالمشاهد في الموسيقى أو بعض السير تعمل على تزامن نبضات جميع أفراد المجموعة.

التوافق الخاطف

ثم بمكانه الطلب التالي لعملية التأثير

عندما تريد أن تحقق ألفة مع شخص ما - بغض النظر عما إذا كنت توافق على محتوى حديثه أم لا - فإن الطريقة الأسرع والأكثر فعالية هي في أن تعمل بصورة واعية على تحقيق التوافق مع ذلك الشخص.

أولاً، تدرب على الانعكاس الشكلي، أي حاول محاكاة أو مجاراة واحد أو أكثر من الانطباعات أو الإيماءات الظاهرية لذلك الشخص. ابدأ بالمبادئ الأساسية لطريقة الجلوس: الكتف - الانحناء (الاستقامة والميل) - السرعة التنفسية، تحاكيه لتتوافق مع أي تحدث ما. أيضا لو تحدث ذلك الشخص ببطء أو بسرعة.

إذا حققت الانطباعات تحاكي أو تجاري إيماءات ذلك الشخص عن قرب التالي: حاول جاهدا بصورة تحاكي دقائق ما تراه من علامات الشخص الآخر - حاكي الصوت والنغمة والسرعة التي يتحدث بها الشخص الآخر. وسوف يمكنك هذا من استخدام

أساليب التأثير المختلفة لتعزز عندك تحقيق النتائج

وبصرف النظر عن الشخص أو السائل الذي تتوق لمحادثته أو مقابلته أو محاورته أو توجيهه، فإن السؤال هو بالنسبة لنفسك:

١- العنصر الهادئ أيضا كافيا.

٢- ما هو منهج التأثير.

ويجب أن يتحقق النجاح معهم بجميع الأشخاص الذين في أن يستجيبوا لك، واستخدمها في التأثير عليهم

تذكر: عندما تحاول أن تستخلص ألفة غريبة من خلال المواقف، فإن عليك أن تفعل ذلك بطريقة بارعة لا تكشف النظر وإلا فستفقد الأشخاص الذين تريد في نهاية المطاف التأثير عليهم لأنهم سيشعرون في الشفقة أنك تقوم بخداعهم.

الخروج من حالة الجمود

في بعض الأحيان قد يكون من المناسب أن تغير حالة الهدوء لكي تخرج من الجمود. كيف تفعل هذا؟ الطريقة الأكثر سهولة هي هدم السحابة التي تشعر أنك عندما تطرح الشخص الآخر بصراحة عما تريده لأمر أو تطلب شيئا وتسأل عنه. أي: احذر الطرف المقصود في أن تنظر في احتياجاته أو أن تتراجع عن التواصل بالنظر، أو أن تغضب بسبب يكون عنادك. ويمكنك أيضا أن تزيد المسافة التي تفصلك عن الشخص الآخر أو أن

تقوم بحركة مماثلة وغير ملحوظة.

محاكاة التنفس

الملاحظة هي المفتاح الأول في محاكاة طريقة التنفس. ابدأ بدراسة نمط وسرعة وإيقاع تنفس الشخص الآخر. الناس يتنفسون بشكل مرتفع في منطقة الصدر، أو بشكل منخفض في منتصف أو منطقة البطن، وبينما هم يتنفسون هل يتنفسون بسرعة أو ببطء، مع بعض الانقطاعات أو بدونها. يمكنك أن تفسر نفس شخص ما من خلال ملاحظة ارتفاع أو انخفاض الكتفين أو ملاحظة نمط التنفس في الرقبة أو الصدر.

ثم تفحص الطريقة التي تتنفس بها أنت، وتعلم أيضا من التماثل والسرعة أو الإيقاع الثابت أو تغيره. حاول أن تراعي أو تحاكي عنصرا واحدا في كل مرة. يمكنك أن تلاحظ مثلا أن الشخص يتنفس ببطء وبرتابة. إذا كان نمط التنفس سريعا فحاول أن تماثل سرعة تنفس الشخص الآخر. وبعد برهة يمكنك أن تحاكي أكثر من عنصر واحد. وتنوع التنفس بطريقة متوافقة مع الشخص الآخر. وسوف تلاحظ هل هو يتبعك أيضا.

محاكاة الصوت

إذا أمضيت أساليب المحاكاة واكتسبت نجاحا في مجال الاتصال فجرب محاكاة الصوت. فيمكنك أن تحاكي سرعة أو جهارة أو نبرة صوت الشخص الآخر. ولكن عليك أن تفعل هذا

بشيء من الراحة وإلا لم تستطع لحظة أن يمتلك الناس [illegible] بالضبط، كما أن [illegible] ألا تمارس الصوت بطريقة من الدقة [illegible] صوتك قويًا ومختلفًا بصورة [illegible] من النقطة المشرفة لصوتك.

معالجة الحركات والإيماءات

تخيل أنك في لقاء مع شخص هام في مكتبه، [illegible] اللقاء بداية قبل أن تبدأ في التفكير على هذا الشخص. أنت تجلس على كرسي وتبحث [illegible] الاسترخاء، وهو يجلس خلف المكتب على كرسي مكتبه، [illegible] باستمرار [illegible] بعض الأوراق على مكتبه. بالطبع لا يمكنك أن [illegible] لأنه ليس لديك أية أوراق [illegible]، ولكن يمكنك أن تجلس بنفس [illegible] دون أن تأخذ نفس الوضعية تمامًا. كما أن رد الفعل [illegible] يجب ألا يكون فوريًا لأنك إذا [illegible] ذلك [illegible]. وفي أثناء [illegible] احصل على [illegible] بإيماءة جيدة.

في هذا الموقف إليك الأمثلة التي [illegible] والمعانقة:

- لم يسبل في المصافحة عن [illegible].

أنت [illegible] قبضة [illegible].

- ويمد ظهره إلى الخلف في مقعده.

أنت [illegible] إلى الخلف إلى الوضعية التي أنت عليها.

- شريطة ألا تتوقف يداك عن الضبط والإمساك، وتطويعها للشيء.

وذلك بالتقيد بمراحلك على السلك في الحركة. [illegible] وبذلك تكون قد نجحت في [illegible] من التوافق من خلال التحدث بلغة الجسد نفسها.

ولكن لا تتوقع أن تأتي التحسينات مباشرة، فالتوافق يحتاج إلى [illegible]، لذلك عليك أن تواصل الملاحظة [illegible] والتحلي بالصبر. [illegible] أنك تريد أن [illegible] هذه [illegible] بصورة تدريجية [illegible] [illegible] بين [illegible] والتقليد.

المحادثة والكلمات

بعد الانتهاء من ملاحظة الشخص الآخر والاستماع إليه، [illegible] أن [illegible] أن نمط التفكير الأساسي لديه هو - [illegible] النمط البصري، [illegible] [illegible] بعد [illegible] [illegible] بأحسن ما تستطيع نمط التعبير [illegible] ذلك النمط الذي [illegible] نمط الشخص الآخر. [illegible] الشخص البصري - [illegible] تستطيع أن ترى [illegible] أو [illegible] لي أن أريك [illegible] الشخص البصري [illegible] أو الرسوم [illegible].

استخدام «الكلمات» قد لا يفيد كثيرا.

وينطبق مثله إلا أنه الشخص يستخدم النمط السمعي من التعبير، عما حوله إلا أن نفس المشكلة في قالب آخر من العبارات التي تعبر عن قاعدة سمعية: «كيف يبدو لك هذا؟» أو «هل سمعت عن هذا» أو «أشعر بذلك» [illegible] يعطي نغمة مستحسنة» أو «هل هذا الأسلوب مستخدم مع الإدارة؟»

ليس من السهل بمكان [illegible] أكثر من المفردات بحسب الشخص، لذا فقد يترتب عليك أن تستخدم أسلوبه الخاص والفعل، وربما لن تحصل على نتيجة في البداية فتحول إلى نمط آخر. فإذا لم ينجح النمط السمعي جرب النمط الحسي: «كيف يبدو لك هذا الشيء حتى الآن؟» أو «هل [illegible] على القاعدة [illegible] تشكل انطباعا على السيطرة؟»

الكلام لا يقل أهمية عن المضمون

في كثير من الأحيان لا يكون مضمون ما تعرض هو الذي يحظى بالقدر الأكبر من الأهمية، ولكن اللغة التي توصل بها هذا المضمون إلى الآخرين - ليس المضمون نفسه - [illegible] الكلمات والكلام طريقة جيدة لتحقيق التأكد الذي يؤدي إلى [illegible] لرفع معدل مشاركة إلى الحد الأقصى.

* * *

السير في المقدمة

لتحقيق الأهداف [illegible] المقدمة، بعد أن [illegible] علاقاتك [illegible] بإمكانك [illegible] أن يمتلك الشخص الآخر، عندما ينعكس هذا الشيء [illegible] السلبية، فسوف تعلم أنك قد حققت الألفة والتجاوب في [illegible] أن تستخدم هذا الوضع الصحيح في التأثير، تسمى هذه الخطوة القيادة.

لذلك، القيادة هي ممارسة عمل شيء [illegible] يجعله الشخص الآخر [illegible] طريقة من الطرق التي [illegible] طريقة التنفس [illegible] الإيماءات [illegible] الصوت، والوضعيات، والأساليب اللغوية. أما القيادة فهي عمل شيء مختلف.

١ - [illegible] الشخص الآخر سوف يتبع خطواتك عندما [illegible] مختلف عن الإيماءات السابقة، سوف يكون [illegible] الاتباع [illegible] أن الشخص

الآخر سيضع على الزر [illegible] خطواتك. لقد قيل لك هذا ولكن، [illegible] عن قلبها فقط. بسلوكك الآخر——

٢. أرسل بالون اختبار (في [illegible] بالعبارات [illegible] إطلاق [illegible] التي ترى ما إذا كان الشخص الآخر يجد راحة في قبول حكمك أو عرضك.

إذا لاحظت أن الشخص الآخر لا يملك الثقة في [illegible] معه إلى المشاركة، إذ [illegible] المسؤولية من المشاركة والمساعدة والقيادة هي عملية مستمرة. [illegible] أن [illegible] واضحة شخص [illegible] من [illegible] إذ [illegible] عندما تقوم [illegible] الشخص [illegible] أن تم [illegible] المساعدة والقيادة.

ملخص

[illegible]

[illegible] يكون هنالك [illegible] أن يستخدم الناس بشكل [illegible] عندما تعمل من خلال اللغة قوية. [illegible] أن [illegible] اللغوية [illegible] الطريقة التي [illegible] إلى الطريقة التي [illegible] بها [illegible] المستويات [illegible] أن [illegible] هذه [illegible] بطريقة [illegible] من أن [illegible].

ومن خلال [illegible] اللغة قوية [illegible] نفسها [illegible] موقع [illegible] الآخرين [illegible] بطريقة [illegible] وبذلك [illegible].

[illegible] في موقع [illegible]

[illegible] وزيادة الأثر [illegible] لقد أصبحنا أكثر قوة

حظاً طيباً وبديلاً من النجاح إذا واظبت على التدريب على الأشكال اللفظية البسيطة على أساس يومي، فسوف تضمن لرسالتك تخطي جميع الحواجز وأهدافها.

* * *

ملاحظات :

ملاحظات:

سلسلة التطوير الإداري

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
١	[illegible]	[illegible]	١٤٣٢هـ
٢	[illegible]	[illegible]	١٤٣٢هـ
٣	فن الاتصال	[illegible]	١٤٣١هـ
٤	[illegible]	[illegible]	١٤٣١هـ
٥	التخطيط أول خطوات النجاح	[illegible]	١٤٣١هـ
٦	تعلم القيادة	[illegible]	١٤٣١هـ
٧	[illegible]	[illegible]	١٤٣١هـ
٨	[illegible]	[illegible]	١٤٣٠هـ

[illegible]

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
٩	إدارة الوقت	طارق [illegible]	[illegible]
١٠	[illegible] – [illegible] الإيجابي	[illegible]	[illegible]
١١	القيادة الفنية والإدارية	د. إبراهيم بن حمد القعيد	[illegible]
١٢	[illegible] خطوة للتطوير الذاتي	[illegible]	[illegible]
١٣	الحوار بين [illegible]	د. [illegible]	[illegible]
١٤	الإبداع في [illegible] للتفكير الإبداعي	د. [illegible]	[illegible]
١٥	مهارات القراءة السريعة	[illegible]	[illegible]
١٦	مهارات تنشيط الذاكرة	[illegible]	[illegible]
١٧	فن التعامل مع [illegible]	[illegible]	[illegible]
١٨	[illegible] – [illegible]	[illegible]	[illegible]

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
١٩	إدارة التغيير في العمل	د. سينثيا سكوت د. دينيس جافي	١٤٢٩هـ
٢٠	بعد القطة - دليل عملي للتغيير الناجح	[illegible]	١٤٢٩هـ
٢١	التميز	[illegible]	١٤٣٠هـ
٢٢	تنظيم مكتب العمل	[illegible]	١٤٢٩هـ
٢٣	[illegible]	[illegible]	١٤٣٠هـ
٢٤	فن التنظيم وإدارة الاجتماعات	[illegible]	١٤٣٠هـ
٢٥	التفويض الفعال	[illegible]	١٤٣٠هـ
٢٦	فن مهارات [illegible]	[illegible]	١٤٣٠هـ
٢٧	الإشراف الفعال	[illegible]	١٤٢٩هـ
٢٨	المهارات القيادية لدى المرأة	[illegible]	١٤٣٠هـ
٢٩	[illegible]	[illegible]	١٤٢٩هـ
٣٠	إدارة التغيير الشخصي	[illegible]	١٤٣٠هـ

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
٣١	[illegible]	[illegible]	١٤٢٢هـ
٣٢	المفاوض	[illegible]	١٤٢٢هـ
٣٣	التسويق بالعلاقات من الألف إلى الياء	[illegible]	١٤٢٢هـ
٣٤	تحقيق الرضا الوظيفي	[illegible]	١٤٢٢هـ
٣٥	تطوير احترام الذات	[illegible]	١٤٢٢هـ
٣٦	[illegible]	[illegible]	١٤٢٢هـ
٣٧	[illegible]	[illegible]	١٤٢٢هـ
٣٨	تحقيق رضا العملاء	[illegible]	١٤٢٢هـ
٣٩	[illegible]	[illegible]	١٤٢٢هـ
٤٠	إدارة الأزمات والضغوط	[illegible]	١٤٢٢هـ

أشرف على الترجمة ومراجعتها: [illegible]

دار المعرفة للتنمية البشرية

[illegible]

[illegible]

شركة كريست للمطبوعات

[illegible]